Examen provisoire de l'état d'avancement des travaux relatifs au Plan de gestion des personnes d'Industrie Canada

21 avril 1999

Canada

Table des matières

Sommaire i

1.0 Introduction 1
- *1.1 Contexte et objet* 1
- *1.2 Approche* 2
- *1.3 Structure du rapport* 2

2.0 État des initiatives du PGP 4
- *2.1 Objectifs et organisation du PGP* 4
- *2.2 Mécanismes de gestion clés établis pour le PGP* 4
- *2.3 Nouvelles initiatives approuvées en 1998* 5
- *2.4 Analyse de l'avancement des travaux* 7
  - **2.4.1 Domaines où l'avancement des travaux semble être dans la bonne voie** 7
  - **2.4.2 Domaines qui ont enregistré des retards** 8
  - **2.4.3 Initiatives qui ne sont plus poursuivies** 9
  - **2.4.4 Initiatives qui pourraient être fusionnées** 9
  - **2.4.5 Initiatives qui sont à l'échelle gouvernementale** 10
- *2.5 Facteurs qui facilitent ou qui entravent l'avancement des travaux* 10

3.0 Plans sectoriels 12
- *3.1 Utilisation des résultats du Sondage auprès des employés* 12
- *3.2 Pratiques remarquables* 14

4.0 Conclusions et recommandations 16

104-02949/

Annexe A	*Initiatives du PGP à l'échelle du ministère*	*23*
Annexe B	*Office de la propriété intellectuelle du Canada*	*42*
Annexe C	*Spectre, Technologies de l'information et télécommunications*	*52*
Annexe D	*Secteur de l'industrie*	*60*
Annexe E	*Secteur des opérations*	*69*
Annexe F	*Secteur de la politique industrielle et scientifique*	*74*
Annexe G	*Mesures Canada*	*80*
Annexe H	*Centre de recherches sur les communications*	*84*
Annexe I	*Bureau de la concurrence*	*92*
Annexe J	*Services de gestions et services généraux*	*96*
Annexe K	*Liste des personnes interrogées*	*101*

Sommaire

En réponse à La Relève, un programme instauré pour l'ensemble de la fonction publique, Industrie Canada (IC) a élaboré en avril 1997 le Plan de gestion des personnes (PGP), soit un plan d'action ministériel qui vise à créer une institution énergique et souple, capable de répondre aux besoins futurs. En janvier 1998, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation a élaboré un Cadre d'évaluation pour le PGP. L'approche recommandée pour l'évaluation du PGP consistait à mener une évaluation provisoire axée sur l'état actuel des initiatives, suivie d'une évaluation complète des questions liées à la pertinence, à la réalisation des objectifs et aux résultats prévus vers la fin du plan triennal.

En décembre 1998, on a amorcé un projet pour :

1. examiner l'état actuel des 75 initiatives originales du PGP, d'après les renseignements fournis par les personnes-ressources à travers le ministère;
2. examiner les mesures prises par les secteurs en réponse au sondage « Employeur de choix » et aux autres activités continues en matière de ressources humaines (RH);
3. identifier tout obstacle ou enjeu qui nuit à la mise en oeuvre fructueuse du PGP.

Ce rapport intitulé « Examen provisoire de l'état d'avancement des travaux » reflète l'état actuel du PGP, tel qu'il a été déclaré par les représentants ministériels au cours de la période de décembre 1998 à février 1999.

Sommaire des résultats :

1. **Avancement provisoire des travaux relatifs aux initiatives du PGP**

   Les 75 initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP sont regroupées selon les quatre objectifs du Plan : le renouvellement et la revitalisation; la rétention; la représentation; et le recrutement. À l'automne 1998, le Comité de gestion des personnes (CGP) a approuvé 14 autres projets, ainsi qu'un financement pour appuyer la formation ministérielle. Des 14 nouveaux projets, certains sont des ramifications des initiatives originales du PGP (p. ex., Partenariat homme-femme, Programme de recrutement universitaire et de perfectionnement, Rétroaction ascendante). Le rapport identifie les domaines où l'avancement des travaux semble être dans la bonne voie, les domaines qui ont enregistré des retards, les initiatives qui ne sont plus poursuivies, les initiatives qui pourraient être fusionnées et, enfin, les initiatives qui sont à l'échelle gouvernementale par rapport à celles qui sont spécifiques à IC.

Le tableau suivant souligne l'avancement des travaux selon les objectifs du PGP. (Il faut signaler que toutes les 75 initiatives ne figurent pas dans ce tableau récapitulatif. Les initiatives similaires sont regroupées sous des rubriques comme les profils de compétences, les récompenses et la reconnaissance, etc.).

Objectif du PGP	Initiatives dont l'avancement semble être dans la bonne voie :	Initiatives qui ont enregistré des retards :	Initiatives qui ne sont plus poursuivies :
Renouvellement et rétention (57des 75 initiatives du PGP)	Sondage auprès des employés Équilibre travail et vie familiale/personnelle Affectations de formation ministérielle Programme de préparation à l'emploi Industrie Canada et moi **OPIC** - Planification de la relève, Formation, Rétroaction ascendante et Système de rétroaction sur le rendement des employés **STIT** -Rétroaction ascendante, Conseil des employés, Formation, Perfectionnement professionnel **CRC** - Programme d'échange scientifique **Bureau de la concurrence** - Rotations du personnel **Secteur des opérations** - Programme de gestion axée sur les personnes, Accroissement des compétences de surveillance aux RH, Rétroaction à 360 degrés **Mesures Canada** - Formation en matière de travail d'équipe **Secteur de l'industrie** - Accords sur les plans de travail, Formation des équipes **Contrôleur** - Recibler les priorités	Profils de compétences mis en suspens en raison du Système général de classification Programme d'affectation ministérielle revigoré Récompenses et reconnaissance (plusieurs secteurs ont indiqué qu'il faut de plus amples travaux dans ce domaine) **DGRH** - Projet des compétences principales	**OPIC** - Come In...Porte Ouverte **STIT** -Sondage auprès des employés **DGRH** - Planification ministérielle **Secteur de l'industrie** - Comité des EX et Comité chargé des questions ministérielles

Objectif du PGP	Initiatives dont l'avancement semble être dans la bonne voie :	Initiatives qui ont enregistré des retards :	Initiatives qui ne sont plus poursuivies :
Représentation (10 des 75 initiatives du PGP)	Les femmes dans le groupe de la direction Le partenariat homme-femme Programme de préparation à l'emploi - soutien administratif **STIT** - Gestion de la diversité, Initiative visant les ingénieurs **CRC** - Les femmes en sciences **OPIC** - Régime de travail souple		
Recrutement (8 des 75 initiatives du PG)	Recrutement universitaire **OPIC** - Séance d'orientation	Plusieurs secteurs ont indiqué que les initiatives de recrutement font face à des enjeux relatifs aux niveaux de rémunération.	

2. Les facteurs propices à l'avancement des travaux et les obstacles potentiels

D'après une analyse de la rétroaction découlant du processus d'entrevue, une variété de facteurs pourraient faciliter l'avancement des travaux (p. ex., engagement discernable au niveau de la direction, engagement des employés, établissement des délais et des cibles repères clés), alors que d'autres pourraient être des obstacles potentiels à la mise en oeuvre fructueuse du PGP (p. ex., temps adéquat pour la formation et la participation aux comités, nombre limité de possibilités de carrière pouvant être créées, retards attribuables au travail déployé pour le Système général de classification).

3. Utilisation des résultats du sondage « Employeur de choix » d'IC

En décembre 1997, on a administré le Sondage auprès des employés d'IC, intitulé « Employeur de choix ». Bien que les résultats du sondage soient utilisés à différentes fins dans l'ensemble du ministère, ils ont généralement servi à identifier les questions importantes en matière de ressources humaines et à fournir l'élan nécessaire pour les mesures spécifiques prises au niveau sectoriel. Les résultats de l'enquête établissent également un point de repère pour la mesure de l'état d'avancement ultérieur des travaux.

4. Pratiques de gestion remarquables au niveau sectoriel

Le rapport documente un certain nombre de pratiques de gestion remarquables qui sont actuellement mises en oeuvre au sein des secteurs (p. ex., l'établissement d'une stratégie de

ressources humaines par Mesures Canada avec des critères de succès discernables et des indicateurs de rendement; l'identification de « champions en gestion » pour appuyer les initiatives du PGP au sein du Bureau de la concurrence et du Secteur de l'industrie; et l'utilisation de structures officielles pour assurer la participation et l'engagement des employés au sein de STIT, du CRC, du Secteur de l'industrie et du Secteur des opérations).

Conclusions :

Comme on le mentionne dans le Cadre d'évaluation du PGP, *« le succès du PGP et sa crédibilité dépendent grandement de la capacité des gestionnaires d'IC à démontrer un engagement et à fournir la capacité et les ressources nécessaires à la mise en oeuvre des initiatives identifiées. »*

À mesure que la mise en oeuvre du PGP se poursuit, il est crucial de prendre les mesures suivantes :

- maintenir une orientation stratégique pour le PGP, c'est-à-dire assurer la pertinence continue des initiatives du PGP en fonction des objectifs stratégiques et des exigences opérationnelles du ministère;
- définir clairement les rôles et les responsabilités du CGP et déterminer le niveau approprié de soutien de bureau requis;
- assurer la coordination des efforts et des leçons tirées au moyen d'une mesure du rendement appropriée et des mécanismes de rapport; et
- mettre à jour et rafraîchir continuellement le Plan au rythme de l'évolution ministérielle au cours des prochaines années.

1.0 Introduction

1.1 Contexte et objet

En réponse à La Relève, un programme instauré pour l'ensemble de la fonction publique, Industrie Canada (IC) a élaboré le Plan de gestion des personnes (PGP), soit un plan d'action ministériel qui vise à créer une institution énergique et souple, capable de répondre aux besoins futurs. Le PGP a été approuvé en avril 1997.

Le PGP déclare que l'objectif de rendement d'IC pour la période de 1997-2000 consiste *« à* ***renouveler et à revitaliser les effectifs*** *afin de continuer à offrir le meilleur service possible aux Canadiens. »* Pour réaliser cet objectif, le Ministère insiste sur les aspects suivants :

- dégager et **renforcer les compétences de base qui appuient les secteurs d'activité d'IC** en **retenant** et en **perfectionnant** des travailleurs du savoir et en **recrutant** de nouveaux talents;
- créer une culture organisationnelle qui offre un **milieu de travail positif et très énergique** afin de stimuler la créativité et d'appuyer les besoins des employés et les objectifs ministériels; et
- avoir des **effectifs plus représentatifs** qui rendent compte de notre clientèle et de l'orientation de nos activités.

En janvier 1998, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation a élaboré un Cadre d'évaluation pour le PGP. L'approche recommandée pour l'évaluation du PGP consistait à mener une évaluation provisoire axée sur l'état actuel des initiatives, suivie d'une évaluation complète des questions liées à la pertinence, à la réalisation des objectifs et aux résultats prévus vers la fin du plan triennal.

La présente étude, menée par la Direction générale de la vérification et de l'évaluation, constitue l'examen provisoire de l'état d'avancement des travaux. La **présente étude a pour objet** :

- d'examiner l'état actuel des 75 initiatives originales du PGP, d'après les renseignements fournis par les personnes-ressources à travers le ministère;
- d'examiner les mesures prises par les secteurs en réponse au sondage « Employeur de choix » et aux autres activités continues en matière de ressources humaines (RH);
- d'identifier tout obstacle ou enjeu qui nuit à la mise en oeuvre fructueuse du PGP.

1.2 Approche

On a mené 31 entrevues pour discuter de l'avancement des 75 initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP. On a également examiné des documents justificatifs dans la mesure où ils étaient disponibles. Pour chacune des 75 initiatives du PGP, on a demandé aux répondants d'identifier :

- les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre l'initiative;
- les résultats atteints (s'il y a lieu); et
- les sujets de préoccupation, les obstacles ou les enjeux qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse du PGP.

En décembre 1997, Ekos Research Associates a effectué un sondage auprès des employés pour le compte d'IC. Le sondage avait pour but de déterminer ce qu'un employeur de choix signifiait aux yeux des employés d'IC et d'établir un point de repère pour la mesure de l'état d'avancement des travaux.

En plus de signaler les initiatives spécifiques identifiées dans le PGP, on a demandé aux répondants d'identifier les autres activités en matière de ressources humaines que les secteurs avaient entreprises à la suite des résultats du sondage auprès des employés ou des autres initiatives.

1.3 Structure du rapport

Le contexte, l'objet et l'approche de l'étude sont présentés à la **Section 1.0** du présent rapport. À la **Section 2.0**, le rapport examine l'organisation du PGP, souligne certains des mécanismes de gestion clés établis, dégage les nouvelles initiatives approuvées en automne 1998, présente une analyse de l'avancement des travaux relatifs à la mise en oeuvre et discute de certains facteurs qui ont facilité ou entravé l'avancement. La **Section 3.0** met en évidence les façons dont les divers secteurs du ministère ont utilisé les résultats du sondage « Employeur de choix » et discute de certaines pratiques remarquables en matière de gestion des personnes qui sont actuellement en cours. Enfin, la **Section 4.0** présente un tableau récapitulatif de l'avancement des initiatives du PGP et offre un mot de la fin ainsi que des recommandations.

En ce concerne les annexes, l'**Annexe A** présente un rapport d'étape sur les initiatives à l'échelle du ministère d'après les déclarations faites par les personnes-ressources clés.

Les Annexes B à I (Tableau A) documentent l'avancement des travaux relatives à chaque initiative du PGP au sein de chaque secteur. Le Tableau B présente les mesures ultérieures prises à la suite des résultats du sondage ou des autres activités de RH.

L'**Annexe J** présente un rapport d'étape en ce qui concerne les initiatives du PGP pour les services de gestion et les services généraux. Finalement, l'**Annexe K** fournit une liste des répondants qui ont participé à l'étude.

Le présent rapport utilise les acronymes suivants :

CAQF	Comité d'action pour les questions féminines
OPIC	Office de la propriété intellectuelle du Canada
BC	Bureau de la concurrence
CRC	Centre de recherches sur les communications
DGRH	Direction générale des ressources humaines
IC	Industrie Canada
PIS	Secteur de la politique industrielle et scientifique
SI	Secteur de l'Industrie
MC	Mesures Canada
OPS	Secteur des opérations
CGP	Comité de gestion des personnes
PGP	Plan de gestion des personnes
STIT	Spectre, technologies de l'information et télécommunications
SGC	Système général de la classification

2.0 État des initiatives du PGP

2.1 Objectifs et organisation du PGP

La démarche adoptée par IC afin de préparer le PGP consistait à atteindre un équilibre entre les initiatives visant à appuyer les quatre objectifs généraux du plan, bien qu'il soit souligné que l'activité liée à ces objectifs pourrait varier à tout moment. Le PGP signale également que l'accent placé sur ces priorités évoluera avec le temps, mais toujours à la lumière des quatre objectifs suivants :

- **renouvellement et revitalisation** des effectifs existants par une communication claire de l'orientation de nos activités, la formation, l'élargissement des horizons professionnels, la mobilité et la planification de la relève;
- **rétention** du personnel clé en offrant des affectations stimulantes et des régimes de travail non conventionnels afin de maintenir les connaissances et les compétences nécessaires chez des effectifs comprenant plusieurs tranches d'âge;
- **représentation** des femmes, des francophones, des Autochtones, des minorités visibles, des personnes handicapées et des groupes de clients, conscients que la diversité est un atout en affaires et peut grandement contribuer à comprendre les besoins des clients et à répondre à ces besoins avec créativité; et
- **recrutement** ciblé afin de posséder les compétences nécessaires pour appuyer les opérations actuelles et futures grâce à des travailleurs du savoir très qualifiés.

De plus, le PGP fait remarquer qu'un principal défi sera de favoriser une communication ouverte afin d'établir les poids à accorder aux volets de la stratégie.

2.2 Mécanismes de gestion clés établis pour le PGP

Depuis l'approbation du PGP, IC a établi un certain nombre d'importants outils et mécanismes de gestion pour venir en aide à la mise en oeuvre du PGP. Ces outils et mécanismes clés sont résumés à la Pièce 1.0.

Pièce 1.0

Jalons	Outils et mécanismes de gestion pour la mise en oeuvre du PGP
Printemps 1997	Le Comité de gestion des personnes (CGP) est mis sur pied pour surveiller la mise en oeuvre du PGP.
Décembre 1997	IC entreprend le Sondage auprès des employés, intitulé « Employeur de choix », qui a pour but d'établir un point de repère pour les activités ultérieures de mesure du rendement et d'identifier les questions clés qui nécessitent des actions ultérieures.
Janvier 1998	La Direction générale de la vérification et de l'évaluation élabore un Cadre d'évaluation pour le PGP.
Printemps 1998	Le CGP crée un sous-comité des finances qui élaborera des critères pour l'examen des demandes de financement par le CGP.
Été 1998	Le CGP crée un sous-comité des communications.
Automne 1998	Le CGP recommande un certain nombre de nouvelles initiatives à la haute direction pour obtenir son approbation du financement.
Décembre 1998	La Direction générale de la vérification et de l'évaluation procède à son Examen provisoire de l'état d'avancement des travaux relatifs au PGP.
Janvier 1999	Une lettre d'appel est envoyée au ministère pour demander la soumission des projets dans le cadre du financement de 1999-2000.

2.3 Nouvelles initiatives approuvées en 1998

Après un examen détaillé mené par le Comité des finances du CGP, les initiatives suivantes ont été recommandées à la haute direction pour obtenir son approbation du financement. Les initiatives sont organisées en fonction des objectifs du PGP auxquels elles sont destinées.

Pièce 2.0

Plan de gestion des personnes 1998-99 - Coûts des projets approuvés

Renouvellement et rétention :		
Programme de mentorat de jeunes professionnels		40 000
Cadres supérieurs - Analyses des besoins		50 000
Reconception du programme de reconnaissance d'IC		20 000
Gestion de carrière		100 000
Programme d'affectation revigoré		50 000
Rétroaction ascendante et entrevues de sortie		21 600
Formation ministérielle :		
Formation sur le SGC		200 000
Formation sur le SIFM		350 000
Formation en langue		120 000
Activités de formation ministérielle		684 000
	Sous-total	**1 635 600**
Recrutement :		
Recrutement universitaire		850 000
Examen du programme de recrutement universitaire et de perfectionnement		49 800
	Sous-total	**899 800**
Représentation :		
SI - Programme de préparation à l'emploi		850 800
Nouvelles initiatives du Bureau de la promotion de la femme		50 200
Le partenariat homme-femme		45 000
	Sous-total	**946 000**
Autres initiatives ministérielles :		
Licences et maintenance : IC-SGRH		**350 000**

Les dépenses financières approuvées par le CGP pour 1998-99 totalisent **3 831 400** $.

2.4 Analyse de l'avancement des travaux

La présente section fournit une analyse de l'avancement des travaux relatifs au PGP, d'après les déclarations faites par les personnes-ressources clés tout au long du processus d'entrevue et d'examen de la documentation, effectué entre décembre 1998 et février 1999. Les détails spécifiques à chaque initiative du PGP sont présentés aux **Annexes A à J**. Les initiatives spécifiques identifiées dans les prochaines sections portent des renvois à l'annexe où elles se retrouvent, avec le numéro de l'initiative (p. ex. A-1 renvoie à l'Annexe A, initiative n° 1).

2.4.1 Domaines où l'avancement des travaux semble être dans la bonne voie

Il existe divers domaines où les travaux relatifs au PGP semblent être dans la bonne voie tant au niveau ministériel que sectoriel. Parmi les initiatives à l'échelle du ministère qui semble progresser de façon efficace, on compte les suivantes :

- le **Sondage auprès des employés** a été mené tel que planifié et les résultats ont été diffusés à travers le ministère (A-1);
- le CAQF a continué à assurer et à élargir ses ateliers intitulés **Équilibre travail et vie familiale/personnelle** (A-2) et **Le partenariat homme-femme** (A-59);
- la DGRH signale que la **Formation ministérielle** avance conformément au plan (A-5);
- le Bureau de la promotion de la femme déclare que le **Programme de préparation à l'emploi** pour les catégories CS et SI, qui a débuté en août 1997, entamera une deuxième année le 26 février 1999 (A-60);
- une initiative visant à accroître la représentation des **Femmes dans le groupe de la direction** (A-61) démontre également un succès en incluant au moins une femme au jury de sélection pour les postes EX et en augmentant la représentation des femmes au niveau EX; et
- une importante initiative est actuellement en voie d'élaborer une nouvelle série de lignes directrices destinées au **Recrutement universitaire** (A-68) qui seront en place pour la campagne de recrutement du printemps 1999.

Voici quelques exemples de progrès réalisé au niveau sectoriel :

- L'OPIC déclare que 35 p. 100 de ses employés ont participé à l'initiative **Régime de travail souple** (B-63) et que ses séances annuelles d'orientation pour les recrues et les employés existants ont connu beaucoup de succès (B-70);

- l'OPIC (B-27) et STIT (C-19) indiquent que tous les gestionnaires ayant cinq subalternes ou plus ont participé à l'initiative **Rétroaction ascendante** et se sont engagés à prendre des mesures;
- le CRC déclare que le **Programme d'échange scientifique** (H-47) s'est révélé comme une pratique de gestion fructueuse pour maintenir des réseaux concertés et accroître les possibilités de perfectionnement professionnel. À ce jour, le CRC a conclu 11 ententes officielles d'échange avec diverses organisations et universités à l'échelle internationale;
- le Bureau de la concurrence déclare que 20 employés dans la catégorie CO ont participé à la troisième ronde de **Rotation du personnel** (I-35). Le Bureau espère augmenter la variété des postes au cours de la prochaine ronde;
- le Secteur des opérations indique que 60 p. cent de ses superviseurs ont mené à bien le **Programme de gestion axée sur les personnes** (E-24) et le Secteur étudie la possibilité d'élaborer une deuxième phase pour le programme;
- à la suite des rôles sans cesse changeants qu'amène la nouvelle orientation stratégique de Mesures Canada, le personnel a reçu une formation sur le travail en équipe, alors que tous les cadres supérieurs ont reçu une formation en matière de leadership (G-34); et
- le Secteur de l'industrie indique l'élaboration d'un processus pour la gestion du rendement des équipes au moyen d'**accords sur les plans de travail** et d'examens trimestriels de l'état d'avancement des travaux (D-38).

2.4.2 Domaines qui ont enregistré des retards

Le PGP identifie cinq différentes initiatives relatives à l'élaboration de **profils de compétences** (A-9, J-54, E-23, B-28 et H-48). La DGRH, le Secteur des opérations et l'OPIC ont indiqué que l'avancement des travaux relatifs à l'élaboration des profils de compétences a été retardé en raison du travail impliqué dans la mise en oeuvre du Système général de classification (SGC) à l'échelle du ministère. Deux employés du CRC ont participé à l'élaboration d'un document de référence sur les compétences principales au sein de la collectivité générale des sciences et de la technologie; ce document a été diffusé récemment.

Bien que les travaux soient actuellement en cours, la DGRH a déclaré que l'élaboration d'un **Programme d'affectations ministérielles revigoré** (A-4) avait enregistré des retards. En automne 1998, le CGP a approuvé les fonds de projet nécessaires pour mener des travaux ultérieurs dans ce domaine.

2.4.3 Initiatives qui ne sont plus poursuivies

Dans certains cas, les initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP ont depuis lors été abandonnées. Par exemple :

- L'OPIC a abandonné son initiative **"Come In . . Porte Ouverte"** en raison d'un manque d'intérêt (B-33);
- STIT ne mène plus son **Sondage annuel auprès des employés** à cause du sondage ministériel « Employeur de choix » (C-20); et
- le Secteur de l'Industrie a abandonné son **Comité des EX** qui visait à surveiller le changement d'approche de l'équipe du Secteur de l'industrie (D-39). Le Secteur a également mis un terme à son **Comité chargé des questions ministérielles (**D-45) et l'a remplacé par le Conseil des employés et des gestionnaires chargé de la coordination des RH qui vise à surveiller l'avancement des travaux relatifs au Plan de gestion des personnes du Secteur.

2.4.4 Initiatives qui pourraient être fusionnées

Certaines initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP semblent se chevaucher en ce qui concerne les activités ou les groupes cibles. Par exemple :

- le **Programme de préparation à l'emploi** est couvert par A-56 et A-60;
- l'initiative **Partenariat homme-femme,** identifiée comme une initiative à l'échelle du ministère (A-59), est répétée en tant qu'une initiative au niveau sectoriel pour l'OPIC (B-62) et le CRC (H-66);
- les initiatives A-10 et A-58 sont identiques (**CAQF Promotion du groupe de relève**); et
- les initiatives D-38 et D-41 du Secteur de l'industrie concernent, toutes les deux, la gestion du rendement et l'utilisation des accords sur les plans de travail.

2.4.5 Initiatives qui sont à l'échelle gouvernementale

Certaines initiatives identifiées dans le PGP d'avril 1997 sont, en fait, des initiatives à l'échelle gouvernementale par opposition à celles qui sont spécifiques à IC. Par exemple :

- l'initiative **Programme de perfectionnement exécutif accéléré**, décrite à A-8, se classe en fait dans le mandat du Réseau de leadership. Toutes les promotions à ce niveau sont faites par le biais du Comité des hauts fonctionnaires (CHF); et
- l'initiative B-71, qui aborde le **recrutement de professionnels hautement qualifiés dans le groupe de SG-PAT**, est un processus de recrutement continu qui relève de la Commission de la fonction publique.

2.5 Facteurs qui facilitent ou qui entravent l'avancement des travaux

D'après une analyse de la rétroaction découlant du processus d'entrevue, une variété de facteurs pourraient faciliter l'avancement des travaux, alors que d'autres pourraient être des obstacles potentiels à la mise en oeuvre fructueuse du PGP. La **Pièce 3.0** ci-dessous résume ces facteurs.

Pièce 3.0

Facteurs qui facilitent l'avancement des travaux	Facteurs déclarés comme obstacles potentiels
▸ engagement discernable au niveau de la direction ▸ communication ▸ participation des employés ▸ identification des champions en gestion ▸ établissement des délais et des cibles repères clés ▸ affectation de responsabilités et de rôles précis pour les changements à apporter ou les mesures à prendre ▸ approbation opportune des fonds de projet ▸ buts et objectifs précis ▸ disponibilité d'information de référence sur les attitudes des employés (p. ex. résultats du sondage)	▸ temps adéquat pour la formation et la participation du personnel aux comités ▸ collecte d'information précise sur le profil des employés d'IC pour évaluer leurs besoins ▸ retards de financement des initiatives du PGP (1998-99) ▸ nombre limité de possibilités de carrière pouvant être créées (p. ex. pour appuyer la planification de la relève, les candidats retenus dans le cadre des Programmes de préparation à l'emploi) ▸ cynisme général envers la Rétroaction ascendante, le Système de reconnaissance et de récompenses d'IC, l'engagement pris par l'organisme de changer, l'approche des compétences principales ▸ politiques gouvernementales dans le domaine des récompenses et de la rémunération au rendement ▸ nombre de femmes diplômées en sciences et en génie ▸ disponibilité et enthousiasme des bénévoles ▸ retards causés par le Système général de classification ▸ niveaux de rémunération non concurrentiels comparativement à ceux du secteur privé (question de recrutement et de rétention) ▸ manque de soutien de bureau au CGP ▸ confusion des rôles des membres du CGP

3.0 Plans sectoriels

3.1 Utilisation des résultats du Sondage auprès des employés

En décembre 1997, on a administré le Sondage auprès des employés d'IC, intitulé « Employeur de choix ». Les résultats ont été présentés à chaque secteur. L'utilisation réelle des résultats du sondage a varié dans l'ensemble du ministère. Voici quelques faits saillants tirés des **Annexes B à I**.

L'**OPIC** a indiqué que les résultats du Sondage auprès des employés avaient servi à préparer le Plan opérationnel pour sa Direction générale des ressources humaines, en plus de contribuer à recentrer les priorités de RH.

STIT a déclaré, pour sa part, que les résultats du sondage « Employeur de choix » avaient été diffusés à tout le personnel. Le Conseil des employés de STIT a étudié les questions soulevées et a fourni les recommandations dans un rapport daté de juillet 1998. Le rapport a également été distribué à tout le personnel. De plus, on a mené des séances de groupe de discussion au sein de la collectivité des cadres supérieurs. L'ensemble de ce travail a abouti à l'élaboration de quatre initiatives, soit :

- la communication avec les employés;
- la reconnaissance;
- le perfectionnement des ressources humaines; et
- la culture des heures supplémentaires.

En décembre 1998, le SMA du Secteur de **STIT** a diffusé une annonce officielle à tout le personnel, qui indiquait les mesures et les engagements spécifiques à poursuivre au cours des trois prochaines années.

Le **Secteur de l'industrie** a eu beaucoup recours aux résultats du sondage « Employeur de choix ». Cinq groupes de travail ont été mis sur pied pour traiter les questions soulevées dans le cadre du sondage. Le travail des sous-comités a donné lieu à l'élaboration du « Plan de gestion pour les personnes » du Secteur des opérations. Lors de la journée de réflexion en novembre 1998, un total de 28 propositions ont été présentées à l'ensemble du personnel. Au moyen d'un système de vote anonyme, le personnel a eu l'occasion de fournir une rétroaction sur les mesures proposées, à savoir :

- les récompenses, la reconnaissance, le SGC et la rémunération;
- la planification de carrière (la visibilité des possibilités et la transparence du processus);
- la charge de travail et les priorités;
- la communication; et
- le milieu de travail.

Avant le Sondage auprès des employés, le **Secteur des opérations** avait déjà mené des groupes de discussion dans le cadre desquels on avait identifié un certain nombre de questions et préoccupations relatives aux employés, qui se sont avérées conformes aux résultats du sondage. Avec l'aide de diverses équipes bénévoles en matière de stratégie de gestion des personnes, le Secteur des opérations se penche actuellement sur les initiatives suivantes :

- l'identification des valeurs sectorielles;
- les recommandations d'approches efficaces en matière de reconnaissance;
- le renouvellement du Programme de gestion axée sur les personnes;
- les compétences principales; et
- l'élaboration d'un programme d'accord sur l'apprentissage personnel.

Le 23 avril 1998, le président du **CRC** a fourni un aperçu des résultats du Sondage auprès des employés d'IC à tout son personnel. Sa présentation signalait les mesures prises à ce jour, y compris les représentations faites aux organismes centraux en ce qui concerne les questions de RH, ainsi que les mesures que le CRC prendra pour assurer la mise en oeuvre des mesures correctives.

Le **Bureau de la concurrence** a indiqué ne pas être surpris des résultats du sondage « Employeur de choix ». Une des principales initiatives qui sera amorcée au début de 1999 constitue une série de Forums des cadres intermédiaires professionels. Les séances porteront sur la clarification des questions du point de vue des cadres intermédiaires et appuieront l'apprentissage continu. Les résultats de ces forums serviront à élaborer d'autres plans de ressources humaines pour le Bureau de la concurrence. Par la suite, il est prévu que des recommandations seront faites, entre autres, sur la formation, la reconnaissance et la rémunération d'intérim.

Au niveau ministériel, les résultats du sondage « Employeur de choix » devraient contribuer à l'établissement d'un point de repère pour la mesure de l'état d'avancement ultérieur des travaux.

3.2 Pratiques remarquables

Comme on peut en juger par le présent rapport, le ministère effectue de nombreux travaux pour mettre en oeuvre le PGP. Les exemples suivants visent à souligner certaines pratiques remarquables mises en oeuvres par différents secteurs.

Établissement d'une stratégie de RH avec des critères de succès discernables et des indicateurs de rendement :

En septembre 1998, **Mesures Canada** a élaboré une stratégie de ressources humaines qui mentionnait la vision, les valeurs et les compétences principales de l'organisme, ainsi que les stratégies clés pour des effectifs viables. Il est prévu que « la pleine réalisation des améliorations de services et du changement organisationnel entraîné par l'atteinte du statut OSS durera au cours des trois prochaines années. » L'organisme envisage d'examiner la stratégie de RH sur une base annuelle, ainsi que d'élaborer et de mettre en oeuvre des mécanismes de surveillance pour assurer la réalisation des résultats clés. La stratégie suggère d'utiliser une variété de renseignements et d'outils d'évaluation dans l'analyse du progrès (p. ex., plans d'affaires, plans de ressources humaines, études spéciales, groupes de travail, équipes de leadership, sondages auprès des employés, systèmes d'information des ressources humianes pour les données démographiques, rapports de formation et de perfectionement, rapports d'évaluation des programmes, rétroaction ascendante, rapports de vérification et d'évaluation). La stratégie identifie également des réalisations prévues à court terme et des indicateurs de rendement pour chacune des mesures prises dans la période de 1998-99.

Identification des champions en gestion et des cibles repères

Un conseil mixte d'employés et de gestionnaires a récemment été mis sur pied pour surveiller l'avancement des travaux relatifs à la mise en oeuvre du Plan de gestion des personnes du **Secteur de l'industrie.** Des champions et des calendriers d'exécution ont été idenfiés pour chaque initiative clé identifiée dans le Plan.

Le **Bureau de la concurrence** a également attribué aux champions internes en gestion la responsabilité d'appuyer les initiatives clés de RH, comme la formation en langue, le perfectionnement professionnel des cadres supérieurs, ainsi que le perfectionnement et l'échange du personnel de soutien.

Structures officielles pour assurer la participation des employés aux questions de RH:

Depuis juin 1996, **STIT** a mis en place un Conseil des employés, qui se compose d'au moins un représentant du personnel de chaque division. Le Conseil des employés planifie et organise un certain nombre d'activités et de fonctions au sein de STIT (p. ex., Journée de réflexion). Un représentant du Conseil des employés siège au comité de gestion de STIT.

La **Stratégie de gestion des personnes du Secteur des opérations** a utilisé une approche ascendante pour élaborer ses questions en matière de ressources humaines. Quelques groupes de consultation des employés ont été tenus et les résultats ont été présentés au Comité de gestion des opérations. Par ailleurs, diverses équipes bénévoles sont responsables de la recherche et de la préparation des recommandations.

Un certain nombre de nouvelles structures ont été mises en place au sein du **CRC**. Les représentants du Comité consultatif des employés participent au Comité de gestion du CRC, alors qu'un comité spécial de la haute direction chargé des RH s'occupe de la planification des RH et d'autres questions connexes.

Politique officielle de rotation

Le**Bureau de la concurrence** a créé une Politique de rotation en 1993. Le Bureau vient juste de terminer sa troisième rotation. L'approche du Bureau vise à trouver un équilibre entre, d'une part, le besoin des individus en matière de perfectionnement professionnel et de satisfaction à l'égard de l'emploi et, d'autre part, les besoins du Bureau pour créer un certain mélange de compétences et de capacités, ainsi que des effectifs versatiles, flexibles et expérimentés qui permettent au Bureau de répondre rapidement aux exigences de cas et aux autres exigences opérationnelles.

À mesure que la mise en oeuvre du PGP se poursuivra, il est important de partager des leçons tirées à partir des pratiques susmentionnées et d'autres pratiques, dans l'ensemble du ministère.

4.0 Conclusions et recommandations

La présente étude repose sur l'information fournie par les représentants ministériels en vue d'identifier les domaines où l'avancement des travaux relatifs au PGP semble être dans la bonne voie, les domaines qui ont enregistré des retards, les initiatives qui ne sont plus poursuivies, les initiatives qui pourraient être fusionnées et, enfin, les initiatives qui sont à l'échelle gouvernementale par opposition à celles qui sont spécifiques à IC.

Le tableau suivant illustre l'avancement des travaux selon les objectifs du PGP. (Il faut signaler que toutes les 75 initiatives ne figurent pas dans ce tableau récapitulatif. Les initiatives similaires ont été regroupées sous des rubriques comme profils de compétences, les récompenses et la reconnaissance, etc.)

Objectif du PGP	Initiatives dont l'avancement semble être dans la bonne voie :	Initiatives qui ont enregistré des retards :	Initiatives qui ne sont plus poursuivies :
Renouvellement et rétention (57des 75 initiatives du PGP)	Sondage auprés des employés Équilibre travail et vie familiale/personnelle Affectations de formation ministérielle Programme de préparation à l'emploi Industrie Canada et moi **OPIC** - Planification de la relève, Formation, Rétroaction ascendante et Système de rétroaction sur le rendement des employés **STIT** -Rétroaction ascendante, Conseil des employés, Formation, Perfectionnement professionnel **CRC** - Programme d'échange scientifique **Bureau de la concurrence** - Rotations du personnel **Secteur des opérations** - Programme de gestion axée sur les personnes, Accroissement des compétences de surveillance aux RH, Rétroaction à 360 degrés **Mesures Canada** - Formation en matière de travail d'équipe **Secteur de l'industrie** - Accords sur les plans de travail, Formation des équipes **Contrôleur** - Recibler les priorités	Profils de compétences mis en suspens en raison du Système général de classification Programme d'affectation ministérielle revigoré Récompenses et reconnaissance (plusieurs secteurs ont indiqué qu'il faut de plus amples travaux dans ce domaine) **DGRH** - Projet des compétences principale	**OPIC** - Come In...Porte Ouverte **STIT** -Sondage auprés des employés **DGRH** - Planification ministérielle **Secteur de l'Industrie** - Comité des EX et Comité chargé des questions ministérielles

Objectif du PGP	Initiatives dont l'avancement semble être dans la bonne voie :	Initiatives qui ont enregistré des retards :	Initiatives qui ne sont plus poursuivies :
Représentation (10 des 75 initiatives du PGP)	Les femmes dans le groupe de la direction Le partenariat homme-femme Programme de préparation à l'emploi - soutien administratif **STIT** - Gestion de la diversité, Initiative visant les ingénieurs **CRC** - Les femmes en sciences **OPIC** - Régime de travail souple		
Recrutement (8 des 75 initiatives du PG)	Recrutement universitaire **OPIC** - Séance d'orientation	Plusieurs secteurs ont indiqué que les initiatives de recrutement font face à des enjeux relatifs aux niveaux de rémunération.	

Comme on le mentionne dans le Cadre d'évaluation du PGP, *« le succès du PGP et sa crédibilité dépendent grandement de la capacité des gestionnaires d'IC à démontrer un engagement et à fournir la capacité et les ressources nécessaires à la mise en oeuvre des initiatives identifiées. »*

À mesure que la mise en oeuvre du PGP se poursuit, il est crucial de prendre les mesures suivantes :

- maintenir une orientation stratégique pour le PGP, c'est-à-dire assurer la pertinence continue des initiatives du PGP en fonction des objectifs stratégiques et des exigences opérationnelles du ministère;
- définir clairement les rôles et les responsabilités du CGP et déterminer le niveau approprié de soutien de bureau requis;
- assurer la coordination des efforts et des leçons tirées au moyen d'une mesure du rendement appropriée et des mécanismes de rapport; et
- mettre à jour et rafraîchir continuellement le Plan au rythme de l'évolution ministérielle au cours des prochaines années.

Recommandations pour appuyer la mise en oeuvre continue du PGP

La présente section examine les résultats et les recommandations qui visent à appuyer la mise en oeuvre continue du PGP.

Maintenir une orientation stratégique pour le PGP

PGP comprend un nombre appréciable d'initiatives en matière de RH. Le plan est organisé de façon à regrouper les initiatives à l'échelle du ministère et les initiatives spécifiques aux secteurs dans chacun des quatre objectifs du PGP. La majorité des initiatives (57 des 75) sont liées aux objectifs « renouvellement et rétention ». Dix initiatives sont liées, quant à elles, à l'objectif « représentation », alors que les huit autres concernent le « recrutement ». Des 75 initiatives originales, 17 sont classées comme des initiatives à l'échelle du ministère (se reporter à l'Annexe A pour la liste complète). À l'automne 1998, le Comité de gestion des personnes (CGP) a approuvé 14 autres projets, ainsi qu'un financement pour appuyer la formation ministérielle. Des 14 nouveaux projets, certains sont des ramifications des initiatives originales du PGP (p. ex., Partenariat homme-femme, Programme de recrutement universitaire et de perfectionnement, Rétroaction ascendante).

Le PGP est complexe en ce sens qu'il identifie des initiatives à l'échelle gouvernementale ainsi que des initiatives de secteurs d'activité qui sont, à leur tour, divisées en des initiatives spécifiques aux secteurs. Les secteurs et les directions générales entreprennent actuellement une vaste gamme d'initiatives qui contribuent au PGP. Ces initiatives tendent à répondre aux préoccupations organisationnelles locales par opposition aux questions ministérielles de plus grande envergure. Cela signifie qu'il faut tenir compte de niveaux supplémentaires de gestion et de responsabilisation dans le cadre de la mise en oeuvre continue du plan.

Alors que le CGP met l'accent sur la gestion des initiatives à l'échelle du ministère, les équipes de gestion qui représentent les secteurs et les directions générales sont responsables de la gestion de leurs propres plans et initiatives en matière de ressources humaines.

Recommandations :

1. ***Il est recommandé que le CGP et les équipes de gestion qui représentent les secteurs et les directions générales s'assurent, sur une base annuelle, que les activités du PGP continuent d'être pertinentes par rapport aux exigences opérationnelles, aux objectifs stratégiques, aux nouveaux programmes et à l'évolution des ressources du ministère, et qu'il existe des cibles et des indicateurs de rendement mesurables.***

2. ***Il est recommandé que le CGP prenne la responsabilité de mettre à jour le PGP, en fonction des renseignements fournis par l'Examen provisoire de l'état d'avancement des travaux, ainsi que les nouvelles initiatives financées en 1998-99. Le document du PGP devrait être mis à jour sur une base annuelle.***

Surveillance et rapport du rendement

Le Cadre d'évaluation examine un certain nombre d'enjeux en ce qui concerne la surveillance du rendement du PGP. Par exemple, compte tenu du nombre considérable d'initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP, il est théoriquement difficile de traiter chaque initiative comme une intervention distincte ayant des incidences et des effets uniques. En outre, il devient davantage compliqué d'intégrer les incidences cumulatives de ces initiatives qui sont regroupées dans chacun des quatre objectifs stratégiques du PGP. De plus, chaque secteur a ses propres circonstances et sa propre culture organisationnelle. Par conséquent, les secteurs mettront l'accent sur différents composants du plan, à n'importe quel moment, en vue de refléter les réalités de leurs propres situations.

Une des principales faiblesses du PGP est le fait qu'il ne réussit pas à identifier les priorités relatives parmi les 75 initiatives. Par ailleurs, le Plan ne contient pas des renseignements sur les besoins en ressources. Cela crée des enjeux supplémentaires au chapitre de la surveillance du rendement. En raison du manque d'information sur les ressources dans le PGP actuel, il est impossible de faire la liaison importante entre les résultats atteints et les ressources dépensées.

Au moment de réaliser le présent examen provisoire de l'état d'avancement des travaux, nous avons trouvé qu'il n'y avait pas eu une importance suffisante accordée à l'établissement de mécanismes de mesure et de surveillance du rendement pour le PGP. Bien que le document original du PGP identifie les « réalisations à court terme » et, dans certains cas, les méthodes pour suivre de près le rendement relatif aux initiatives spécifiques, il faut de plus amples travaux pour améliorer les pratiques de mesure et de surveillance du rendement. Même si les gestionnaires à travers le ministère ne sont pas reconnus comme les responsables de la mesure du rendement, il est important de reconnaître le besoin d'un appui continu pour créer une capacité organisationnelle dans ce domaine.

Recommandations :

3. *Il est recommandé que le CGP établisse un sous-comité de mesure du rendement qui serait appuyé par les conseils techniques de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation. Le sous-comité serait responsable des éléments suivants :*

   - *l'élaboration d'une approche de mesure du rendement pour le PGP, y compris une méthodologie pour la surveillance soutenue et le rapport continu du rendement;*
   - *la prestation de conseils et d'aide aux promoteurs de projets dans l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement et d'une stratégie de mesure pour les initiatives clés du PGP;*
   - *la coordination des activités d'évaluation futures; et*
   - *la préparation de rapports provisoires sur la surveillance du rendement, au besoin.*

Rôle du Comité de gestion des personnes

Diverses préoccupations ont été soulevées tout au long du processus d'entrevue en ce qui concerne la gestion globale du PGP et le rôle du Comité de gestion des personnes (CGP). On a suggéré de clarifier le mandat du PGC et les rôles et responsabilités de ses membres, d'examiner l'adhésion et le recours aux suppléants, ainsi que d'améliorer le niveau de soutien de bureau pour assurer une communication améliorée, une coordination du programme et pour éviter la duplication des efforts.

Recommandations :

4. *Il est recommandé que les coprésidents du CGP :*

   - *procèdent, avec les plans actuels, à l'établissement d'une fonction de secrétariat pour appuyer les activités et les responsabilités du CGP;*

- *clarifient le mandat du CGP;*
- *examinent l'adhésion du comité pour assurer une représentation appropriée des différents niveaux de cadres supérieurs et de personnel;*
- *examinent la structure du CGP et de ses sous-comités; et*
- *veillent à ce que les membres s'engagent à participer aux réunions et à ce que le recours aux représentants suppléants soit limité.*

5. *Il est recommandé que le Sous-comité des communications continue l'élaboration et la mise en oeuvre d'une stratégie de communication pour le PGP. La stratégie de communication du PGP devrait définir clairement les résultats à atteindre, le groupe cible, les types d'activités à entreprendre et les besoins en ressources. L'efficacité de la stratégie de communication devrait être évaluée sur une base continue et les résultats devraient être rendus compte au CGP.*

6. *Il est recommandé que le Sous-comité des finances continue de surveiller l'utilisation des fonds du PGP et de coordonner l'examen annuel des propositions de financement du PGP.*

Annexe A

Rapport d'étape sur le PGP
Analyse à l'échelle du ministère

9 février 1999

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
1. **Sondage auprès des employés sur le milieu de travail** - évaluer le degré dans lequel Industrie Canada est perçu comme ayant un milieu de travail positif et déterminer les aspirations professionnelles globales des employés.	Michelle Henchiri Gestionnaire, Formation et renouveau ministériels, DGRH Date : 1er décembre 1998	En décembre 1997, Ekos Research Associates a effectué un sondage auprès des employés pour le compte d'IC. Le sondage avait pour but de déterminer ce qu'un employeur de choix signifiait aux yeux des employés d'IC et d'établir un point de repère pour la mesure de l'état d'avancement des travaux. Le sondage visait à mesurer la perception des employés à l'égard du ministère comme employeur de choix en fonction de cinq catégories : le milieu de travail, le respect, la promotion de la carrière, le but et l'amélioration constante.	Le taux de réponse général se chiffrait à 77 p. 100, et 1 693 employés ont été interviewés par téléphonés. Voir le sommaire des résultats dans ie Tableau A ci-dessous. Les résultats ont été communiqués aux divers secteurs. Chaque secteur est responsable de mettre en oeuvre les améliorations nécessaires pour traiter les questions et les priorités clés identifiées dans le sondage. On répétera le sondage tous les 18 mois. Le prochain sondage est prévu pour mai 1999.	Aucun déclaré.

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
2. **CAQF (Équilibre entre le travail et la vie familiale/ personnelle)** - démontrer que l'équilibre entre le travail et la vie familiale/personnelle est une pratique de gestion efficace. Les activités incluent : développer une présentation formelle pour aider les employés à atteindre l'équilibre; encourager les formules de travail de rechange grâce à la communication et à d'autres outils; fournir un inventaire des bureaux satellites à travers le Canada.	Nom : Francine L'Espérance Poste : Directrice du Bureau de la promotion de la femme Date : 26-01-99	Créée en 1994, cette initiative existait avant le PGP. Il s'agit d'un programme qui assure des ateliers et des séances pour aider les employés à faire face à l'équilibre entre le travail et la vie familiale/personnelle. Une trousse documentaire pour le soin aux enfants et aux personnes âgées ainsi que des ouvrages sont mis à la disposition du personnel. Le programme comporte un plan de commercialisation et de promotion qui inclut des affiches, une brochure de 1998/99 sur l'équilibre entre le travail et la vie, des autocollants du site Web du Bureau de la promotion de la femme, des articles parus mensuellement dans ARGUS et des démonstrations lors des journées de réflexion organisée par le Secteur.	Cette initiative est grandement axée sur les employés de façon à répondre à leurs besoins. Par exemple, on a mis sur pied un groupe de soutien pour les parents ayant des enfants qui souffrent de trouble déficitaire de l'attention ou de trouble d'hyperactivité avec déficit de l'attention (quatre réunions jusqu'à présent, 32 participantes et 17 participants). On a également créé un nouveau groupe de soutien pour les pourvoyeurs de soins. Le Bureau de la promotion de la femme reçoit de nombreuses demandes de conseil par les AMG sur la façon d'établir ce genre de programme. On prévoit réaliser 18 ateliers en 1998-99, dont huit sont déjà menés à bien; 149 femmes et 73 hommes y ont participé.	Un enjeu auquel fait face le programme est l'établissement d'un profil exact des employés d'Industrie Canada. Cet aspect est important pour être en mesure d'évaluer leurs besoins (p. ex., le nombre de pourvoyeurs aux enfants, le nombre de pourvoyeurs de soins aux parents âgés, etc.) Un autre obstacle est le fait de trouver le temps pour participer aux ateliers et de parcourir l'information fournie sur le site Web du Bureau de la promotion de la femme.

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
3. Rétroaction ascendante - renforcer les aptitudes au leadership; pour tous les EX et autres employés dans certains secteurs.	Michelle Henchiri Gestionnaire, Formation et renouveau ministériels, DGRH Date : 1er décembre 1998 Lynne Lapointe, agente de perfectionnement des ressources humaines, Secteur de l'Industrie Date : 13 janvier 1999	En avril 1997, on a effectué une étude d'évaluation du processus de rétroaction ascendante d'IC. La DGRH a identifié un projet pour 1998-99 qui, du point de vue ministériel, assurera une rétroaction offerte par les employés et la participation de ces derniers à l'établissement des attentes et des mesures de l'efficacité. Un expert-conseil sera sélectionné pour mener des entrevues de départ.	Les résultats de l'évaluation de 1997 sont présentés dans un rapport préparé par un expert-conseil externe. D'après les résultats du sondage téléphonique, plus de la moitié (66 p. 100) des employés croient que le processus de rétroaction ascendante leur a été efficace pour réaliser l'objectif relatif à l'amélioration du milieu de travail pour le personnel en écoutant les suggestions collectives d'amélioration de leadership et en prenant des mesures à cet égard. Plus de la moitié (62 p. 100) de tous les gestionnaires croient que le processus de rétroaction ascendante a eu un effet positif sur le milieu de travail dans leur direction générale.	La DGRH indique qu'il faut clarifier les rôles et les responsabilités relatifs au processus de rétroaction ascendante.

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
4. Programme d'affectations ministérielles « revigoré » - élaborer un programme d'affectation qui satisfait le besoin des employés de connaître d'autres secteurs du ministère et d'acquérir de nouvelles compétences; combler le besoin des gestionnaires de procéder rapidement à des affectations à court et à long terme avec un minimum de retard et d'administration.	Leo-Paul Brousseau, ancien gestionnaire, Programme de ressourcement, de planification professionnelle et d'aide aux employés, DGRH Suzanne Gervais, Gestionnaire, Services et programmes pour les employé(e)s,DGRH Date : 3 décembre 1998	À la suite d'un fusionnement avec d'autres organismes, IC compte plusieurs versions des programmes d'affectations ministérielles. Aucun examen officiel des divers programmes n'a été réalisé. Au début de 1998, une étude a été menée par un expert-conseil. Comme résultat, deux rapports ont été diffusés au ministère. Le premier rapport souligne les facteurs critiques de succès et les questions clés pour un Programme d'affectations ministérielles revigoré. Le deuxième rapport fait des recommandations sur la conception du programme et la méthodologie.	On a identifié deux employés pour travailler dans le cadre du projet. Trop tôt pour évaluer les résultats.	En mai 1998, on a demandé des fonds pour poursuivre les travaux relatifs à cette initiative. La demande de financement a été examiné par le Comité des finances du CGP au cours de l'été. Les fonds de projet ont été approuvés en octobre 1998.

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
5. Formation ministérielle - établir un comité où tous les secteurs seront représentés afin de déterminer les priorités ministérielles en matière de formation pour : •les secteurs d'activité ministériels •les aptitudes et les compétences clés nécessaires à la réalisation du mandat du ministère •les exigences du Conseil du Trésor (p. ex., CPR, planification de la retraite) Faire des recommandations sur les priorités ministérielles en matière de formation, lesquelles seront imputées au budget ministériel pour la formation qui sera soumis au CGM.	Michelle Henchiri Gestionnaire, Formation et renouveau ministériels, DGRH Date : 1er décembre 1998	La DGRH indique que cette initiative évolue conformément au plan et maintient sa trajectoire par rapport au budget. Les cadres supérieurs ont convenu de créer un fonds de formation ministérielle qui sera administré par le CGP.	La DGRH indique qu'elle suit de près la rétroaction officieuse faite par les gestionnaires, en plus d'entretenir des statistiques sur les cours donnés, les résultats d'évaluation et les participants.	La DGRH indique que le financement est souvent en retard, ce qui oblige à offrir les cours au dernier trimestre de l'année.

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
6. Industrie Canada et moi - préparer les gens à être des ambassadeurs du ministère; augmenter la connaissance qu'ils ont de la vaste gamme d'activités et de l'étendue du mandat d'Industrie Canada; aider les gens à comprendre comment leur travail s'inscrit dans notre mandat - emplois et croissance.	Lorna Cunningham-Rushton Gestionnaire, Communications internes janvier 1999	On a élaboré des séances d'une demi-journée auxquelles ont participé les employés d'IC.	Taux de participation de 66 p. 100.	Aucun déclaré

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
7. **Programmes de perfectionnement** - pour voir si IC utilise ces programmes de façon efficace et pour déterminer leurs forces, les secteurs qui peuvent être améliorés et le niveau de soutien au sein du ministère.	Léo-Paul Brousseau, ancien gestionnaire, Programme de ressourcement, planification professionnelle et d'aide aux employés, DGRH Suzanne Gervais, Grestionnaire, Services et programmes pour les employé(e)s, DGRH Date : 3 décembre 1998	Un examen des programmes de perfectionnement est actuellement en cours. Les recommandations suivront sous peu.	Statistiques récentes : **Programme de stagiaires en gestion** (trois diplômés en 1997, neuf participants en 1998) **Programme d'affectations de carrière** (deux diplômés en 1997, 12 participants en 1998) **Programme d'affectations ministérielles** (87 personnes inscrites dans l'inventaire en mars 1997, 20 affectations) **Échanges Canada** (18 participants oeuvrant à IC, dix employés d'IC dans d'autres organisations, deux participants internationaux dans IC) **Programme de formation accélérée pour les économistes** (deux par année)	Cette initiative relève grandement de la Commission de la fonction publique.

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
8. **Programme accéléré de perfectionnement des cadres** - repérer un groupe représentatif d'employés occupant des postes EX1 à EX3 qui démontrent qu'ils ont le potentiel voulu pour devenir SMA et accélérer leur perfectionnement et leur progression au sein du ministère.	Beth Walker, Directrice, Services au groupe de la direction, DGRH Date : 10 décembre 1998	Cette initiative s'inscrit dans le mandat du Réseau du leadership. Toutes les promotions à ce niveau sont effectuées par le biais du CHF. En automne 1997, un processus de présélection a été mis sur pied pour les postes de SMA. Le Réseau de leadership a été créé à l'été 1998.	IC a tenu compte de candidats potentiels pour le Programme accéléré de perfectionnement des cadres au cours de son processus annuel d'examen du rendement. Les candidats potentiels reçoivent la consultation de la DGRH.	Il s'agit d'une initiative à l'échelle du gouvernement.

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
9. **Profil/Répertoire des compétences des EX** - créer un profil des compétences des EX -1 à 3 adapté au ministère; recueillir des renseignements sur l'expérience et les compétences des cadres supérieurs pour la gestion des carrières, la planification et le perfectionnement de la relève.	Beth Walker, Directrice, Services au groupe de la direction, DGRH Date : 10 décembre 1998	IC a élaboré une « ébauche » de profils de compétences pour les postes de EX-1 à 3. Au début de 1997, on a tenu huit séances de groupe de discussion à Ottawa et dans chaque région. En tout, environ 60 participants -- dont des cadres, des gestionnaires EX-1 et des gestionnaires régionaux – se sont impliqués dans le processus. Les cadres supérieurs ont examiné et approuvé en général les profils de compétences. Les profils ont ensuite été transmis aux cadres exécutifs pour obtenir leurs commentaires. La haute direction a préparé une ébauche finale.	DGRH doit mener à bien cette initiative.Une revalidation pourrait ne pas être nécessaire.	

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiatve?
10. CAQF (Promotion des groupes de relève) - compiler et conserver un répertoire des aptitudes, des compétences, des expériences, des motivations et des ambitions professionnelles des membres EX moins 1 et EX moins 2 des groupes de relève; cette initiative est la première étape essentielle pour susciter un programme exhaustif de perfectionnement professionnel au sein d'IC	Nom : Poste : Date :	Information non-disponible		
11. Femmes dans le groupe de la direction (voir zone d'impact 2 - Représentation).	Nom : Poste : Date :	Voir n° 61		

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
58. CAQF (Promotion des groupes de relève) - compiler et conserver un répertoire des aptitudes, des compétences, des expériences, des motivations et des ambitions professionnelles des membres EX moins 1 et EX moins 2 des groupes de relève; cette initiative est la première étape essentielle pour susciter un programme exhaustif de perfectionnement professionnel au sein d'IC	Francine L'Esperance Directrice, Bureau de la promotion de la femme Date : 7 décembre 1998	Voir n° 10		

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
59. CAQF (Partenariat homme-femme) - concevoir un cours sur le partenariat homme-femme pour les employés d'IC afin d'améliorer les communications entre hommes et femmes, de renforcer le travail en équipe et de créer un milieu de travail favorable aux femmes. Le cours comprendra des modules sur ce sujet dans les cours actuels portant sur communications, le leadership et la gestion. On concevra des modules courts pour les journées de réflexion ou les réunions du personnel.	Nom : Francine L'Espérance Poste : Directrice Bureau de la promotion de la femme Date: 26-01-99	Le CGP a approuvé 45 000 $ pour poursuivre l'initiative en 1998-99. L'objectif consiste à fournir 18 ateliers dans la RCN et les régions pour permettre aux gestionnaires et aux superviseurs de participer avant la fin de l'exercice financier 1998-99.	L'année dernière, on a tenu 33 ateliers. Environ 800 employés, dont la majorité des cadres (EX), ont participé aux séances. Le cours, donné par Barbara Annis & Associates (Toronto), a été très bien reçu. Le cours intitulé « Les différences, ça marche » est maintenant offert aux gestionnaires et aux superviseurs d'Industrie Canada par Lemmex & Associates (entreprise locale). On a changé l'expert-conseil pour des raisons d'efficacité en termes de coûts. Du 1er avril 1998 au 31 mars 1999, on prévoit que 164 gestionnaires et superviseurs participeront aux ateliers portant sur les différences entre les sexes. À l'heure actuelle, certains employés sont sur une liste d'attente et on envisage d'offrir au moins 3 autres ateliers avant le 1er avril 1999.	Ce programme de formation n'est pas aussi facile à promouvoir auprès des gestionnaires et des superviseurs qu'auprès des cadres. On le perçoit comme « optionnel ». Cependant, grâce à un récent avis envoyé par M. Binder à ses pairs où il leur demandait de participer en plus grand nombre, l'inscription a augmenté. Tous les ateliers sont complets jusqu'à la fin de l'exercice financier. En 1998-99, le cours a été financé dans le cadre du PGP. Il se peut que les cours futurs soient inclus dans le répertoire de formation ministérielle.

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
60. Programmes de préparation à l'emploi - soutien administratif - offrir des possibilités durables de perfectionnement professionnel aux employés des catégories du soutien administratif tout en répondant à un besoin du ministère à l'égard du renouvellement des compétences (surtout CS, SI et probablement les agents de faillite - PM-1)	Nom : Francine L'Espérance Poste : Directrice Bureau de la promotion de la femme Date : 26-01-99	Industrie Canada a un programme de préparation à l'emploi pour deux catégories (CS et SI). Le programme SI a été lancé en août 1997. La première année du programme (c.-à-d., projet pilote) tire à sa fin. La deuxième année commencera le 26 février 1999, avec le lancement du programme.	Les concours pour les postes SI ont été assurés par l'administration centrale et les régions de l'Atlantique, de Toronto et de Vancouver. Les résultats de l'évaluation, ainsi que la rétroaction reçue par les participants au programme, seront pris en considération dans le cadre de la planification de la deuxième année du programme.	Un engagement de la part des gestionnaires à créer un poste SI dans leurs directions générales ou secteurs respectifs pour la deuxième année. On espère avoir au moins 17 postes identifiés. Financement complet pour la deuxième année.

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
61. **Femmes dans le groupe de la direction** - pour accroître la représentation des femmes au sein du groupe EX, deux mesures ont été mises en place : - chaque jury de sélection d'un concours EX comprend au moins une femme; - dans tout le processus de sélection des employés EX, il y a au moins une candidate	Beth Walker, Directrice, Services au groupe de la direction, DGRH Date : 10 décembre 1998	La DGRH indique que l'inclusion d'au moins une femme dans les jury de sélection d'un concours EX est une pratique courante au sein d'IC.	D'après la DGRH, cette initiative est une pratique courante. Il n'existe aucun mécanisme de surveillance officiel. La DGRH déclare que la représentation des femmes dans le groupe de la direction a augmenté de 21,7 p. 100 en mars 97 à 27,4 p. 100 en mars 1998.	IC ne peut pas obliger les femmes à se présenter comme candidates.

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
68. Recrutement universitaire - recrutement de diplômés universitaires hautement qualifiés dans les groupes CO, ENG et ES afin de renouveler les effectifs dans les secteurs clés.	Leo-Paul Brousseau, ancien gestionnaire, Programme de ressourcement, planification professionnelle et d'aide aux employés, DGRH Suzanne Gervais, Gestionnaire, Services et programmes pour les employé(e)s, DGRH Date : 3 décembre 1998	IC travaille avec le CSP pour élaborer un modèle de recrutement universitaire. Un comité directeur a été mis sur pied au début de novembre 1998 pour représenter les différents secteurs d'IC. Le Programme de recrutement universitaire et de perfectionnement n'a pas encore fait l'objet d'un examen depuis sa mise en oeuvre en 1992. De nombreuses préoccupations concernent l'administration du programme.	On prévoit mettre en place une nouvelle série de lignes directrices pour le Recrutement universitaire d'ici la fin de janvier 1999, juste à temps pour la campagne de recrutement au printemps. Statistiques 97-98 : ☞ 60 employés ont participé au Salon de l'emploi en mars 98 - 40 ont été recrutés Étudiants de programmes alternance travail-études : 102 (Hiver) 68 (Session d'automne) 64 (Été) 312 participants aux Programme fédéral d'expérience de travail étudiant	Il est important de mettre en place de nouvelles lignes directrices avant les activités de recrutement universitaire de 1999.

*** Trois nouvelles initiatives de perfectionnement professionnel ont découlé du sondage de 1997.** A) Outil d'autodiagnostic B) Groupe de travail pour les femmes en sciences et technologie C) Projet pilote d'affectations pour les agentes de commerce (CO)				
A) Outil d'autodiagnostic pour le groupe de la relève (EX-1 et -2).	Nom : Francine L'Espérance Poste : Directrice Bureau de la promotion de la femme Date : 26-01-99	Il s'agit d'un outil d'autodiagnostic pour mesurer les compétences identifiées dans les profils de leadership du CSP. L'outil se présente sous forme d'un questionnaire basé sur Internet. Cet outil est la première étape pour aider les employés à préparer un plan de carrière. Il permet également à Industrie Canada de mesurer les compétences génériques par rapport aux besoins du ministère.	On a élaboré l'outil d'autodiagnostic pour les employées de niveau EX moins 1 et moins 2. La sélection des participantes est terminée - 75 participantes, dont 12 en provenance des régions. Le questionnaire d'autodiagnostic a été envoyé aux participantes et à leur gestionnaire exécutif désigné. L'exercice sera mené à bien au début de mars 1999 avec des séances de consultation individuelles pour permettre aux participantes de discuter de leur plan de carrière avec un expert.	À titre de projet pilote, cette initiative connaît des retards en raison de la configuration de logiciel informatique et de la nécessité à reformuler les instructions du questionnaire. Bien que cela puisse représenter un obstacle à court terme, le projet pilote nous offre la possibilité de corriger nos imperfections. On n'a pas obtenu de financement pour les séances de consultation pour TOUTES les participantes.

*** Trois nouvelles initiatives de perfectionnement professionnel ont découlé du sondage de 1997.** A) Outil d'autodiagnostic B) Groupe de travail pour les femmes en sciences et technologie C) Projet pilote d'affectations pour les agentes de commerce (CO)				
B) Groupe de travail pour les femmes en sciences et technologie	Nom : Francine L'Espérance Poste : Directrice Bureau de la promotion de la femme Date : 26-01-99	On a créé un groupe de travail qui servira d'approche proactive aux recommandations futures du Comité interministériel sur les employées fédérales en sciences et technologie afin de préparer un plan d'action pour promouvoir le recrutement, la rétention et l'avancement des femmes en sciences et technologie au sein d'Industrie Canada.	On a mené une recherche pour confirmer certaines hypothèses en ce qui concerne le recrutement, la rétention, le perfectionnement professionnel et les conditions de travail des femmes en sciences et technologie au sein d'Industrie Canada. Les données ont été recueillies à partir des recommandations antérieures faites sur ces questions. On entreprendra des groupes de discussion au début de mars pour faire des recommandations sur les mesures à inclure dans le Plan d'action d'Industrie Canada.	On n'a pas encore obtenu de financement pour réaliser des groupes de discussion. De plus, un obstacle au travail du groupe ministériel constitue le retard dans le dépôt des recommandations du Comité interministériel.

• Trois nouvelles initiatives de perfectionnement professionnel ont découlé du sondage de 1997. A) Outil d'autodiagnostic B) Groupe de travail pour les femmes en sciences et technologie C) Projet pilote d'affectations pour les agentes de commerce (CO)				
C) Projet pilote d'affectations pour les agentes de commerce CO	Nom : Francine L'Espérance Poste : Directrice Bureau de la promotion de la femme Date : 26-01-99	On a créé un groupe de travail entre les secteurs public et privé pour proposer un projet pilote d'affectations destiné aux agentes de commerce. Les affectations seront dans les associations commerciales du secteur privé et porteront sur le commerce. Le projet a un double objectif : renforcer les capacités globales des agentes commerciales CO et accroître leurs chances d'avancement (actuellement, 60 p. cent des employés CO-01 sont des femmes, mais seulement 34 p. 100 des CO-02 et 26 p. 100 des CO-03 sont des femmes), et fournir au secteur privé des ressources ajoutées pour réaliser un important projet en matière de commerce.	Trois réunions ont été tenues pour étudier les options de programme en fonction des modèles existants. Un document d'orientation a été adopté. Les groupes de discussion seront tenus en février pour mettre à l'essai l'approche proposée. Les membres du groupe de travail vérifieront également l'approche avec des associations commerciales sélectionnées. D'ici la fin de mars 1999, on élaborera une analyse de rentabilisation pour la mise en oeuvre du projet pilote en 1999-2000. Vu le nombre de CO au sein du ministère, cette approche pourrait servir de base pour un programme de perfectionnement professionnel plus exhaustif pour les CO.	On n'a pas encore obtenu le financement pour mener les groupes de discussion et pour préparer le plan d'activités.

Annexe B

Rapport d'étape sur le PGP
Analyse de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada

2 février 1999

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
26. OPIC - Système de rétroaction sur le rendement des employés - examiner et évaluer le rendement annuel et, en conséquence, fixer des objectifs et déterminer les besoins en formation et en perfectionnement de l'employé.	Nom : Terry Rudeen Poste : Gestionnaire, Opérations des RH Date : 02/12/98 Responsabilité : Louise Bitz, Conseillère en personnel	Il s'agit d'une activité continue. Les gestionnaires sont tenus de mener des examens annuels du rendement. La division des ressources humaines surveille le processus pour assurer que tous les gestionnaires mènent à bien l'évaluation.	L'OPIC déclare que tous les gestionnaires respectent la réalisation d'examens annuels du rendement pour leur personnel.	Aucun signalé.
27. OPIC - Rétroaction ascendante - renforcer la capacité de leadership; élargir l'exercice de rétroaction à 360° à tous les superviseurs et gestionnaires ayant cinq subalternes directs ou plus.	Nom : Terry Rudeen Poste : Gestionnaire, Opérations des RH Date : 02/12/98 Responsabilité : Louise Bitz, Conseillère en personnel	Il s'agit d'une initiative récente. Tous les gestionnaires de l'OPIC ayant cinq subalternes ou plus participent au processus. Les sondages seront menés à bien en octobre 1998. Chaque gestionnaire élabore un plan d'action et rencontre ses employés pour entretenir des discussions.	Trop tôt pour évaluer les résultats.	Selon des données anecdotiques, il existe un certain degré de cynisme envers cette initiative. De plus, on a exprimé une certaine préoccupation au sujet du fait que le questionnaire était trop long.

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
28. **OPIC - Profils de compétences** - élaborer continuellement des profils de compétences qui deviendront le cadre de toutes les activités liées aux ressources humaines et reflétant la mission, la vision et les valeurs de l'organisme.	Nom : Terry Rudeen Poste : Gestionnaire des RH Opérations Date : 02/12/98	En 1997/98, on a mené un total de 20 séances de groupes de discussion (dix pour le Secteur des opérations et dix pour l'OPIC) pour élaborer des profils de compétences portant sur 20 catégories de travail. Chaque groupe de discussion représentait une catégorie de travail. On élabore actuellement une base de données pour saisir l'information relative aux profils.	On prévoit que les résultats des profils de compétences serviront à aider les employés et les gestionnaires. Parmi les avantages qui sont prévus à découler de cette initiative, on compte les suivants : - de meilleurs renseignements pouvant être utilisés par les employés pour le perfectionnement professionnel, les besoins d'évaluation, l'identification des besoins en dotation et en formation, etc. L'OPIC signale qu'il reste encore beaucoup de travaux à effectuer.	Les mesures ultérieures relatives à cette initiative ont été retardées en raison du Système général de classification (SGC) qui est actuellement en cours d'élaboration. La taille et la dispersion géographique du secteur constitue un défi car la méthodologie pour élaborer des profils de compétences exige un apport direct de différents niveaux d'employés.

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
29. **OPIC - Planification de la relève** - repérer des postes clés au niveau supérieur de l'organisme et assurer le remplacement des titulaires qui partent par des employés prometteurs.	Nom : Terry Rudeen Poste : Gestionnaire, Opérations des RH Date : 02/12/98 Responsabilité : Lyne Côté, Directrice des ressources humaines	Il s'agit d'une initiative continue. L'OPIC a une approche « officieuse » à l'égard de la planification de la relève. Des possibilités sont créées pour déplacer le personnel autour de l'organisme en vue d'accroître leur expérience et leurs connaissances de l'organisme.	Environ 40 personnes qui occupent divers postes par intérim, dont l'un a été créé pour fournir une expérience spéciale. Cette initiative est surveillée dans le cadre des évaluations du rendement.	Il y a une limite quant au nombre de possibilités qu'on peut créer.

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
30. OPIC - Programmes de récompenses et de reconnaissance - mettre en oeuvre un programme conçu pour reconnaître les longs états de services, le rendement exceptionnel, les contributions méritoires ou les suggestions pratiques des employés.	Nom : Terry Rudeen Poste : Gestionnaire, Opérations des RH Date : 02/12/98 Responsabilité : Louise Bitz, Conseillère en personnel	Le Programme de récompenses existe depuis trois à cinq ans. L'OPIC a un Comité du Programme de récompenses et de reconnaissance composé de membres bénévoles. Une lettre d'appel a été diffusée en mars pour des nominations. Les gestionnaires doivent signer les nominations. Une cérémonie officiel de prix qui aura lieu en automne. Les prix de mérite sont fournis pour la réalisation individuelle et collective. Les gestionnaires de l'OPIC ont également l'option de reconnaître le rendement grâce au Programme de primes instantanées dans le cadre duquel un montant de 100 $ est décerné pour un important rendement.	L'OPIC reçoit une rétroaction sur son Programme de récompenses et de reconnaissance au moyen d'un sondage auprès des employés. Toutefois, le taux de réponse a été faible (environ 13 p. cent). D'après les résultats du sondage, les employés ont des réponses mitigées. Les gestionnaires étaient plus positifs à l'égard du programme.	Selon des données anecdotiques, il existe un certain cynisme parmi les employés. Il est difficile de définir les critères d'attribution de prix. Le processus est subjectif et, par conséquent, ouvert à des perceptions de favoritisme, etc.

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
31. **OPIC - Conseil de l'amélioration constante** - à l'appui du programme de gestion de l'excellence, on a fourni des séances de formation à un groupe d'employés interfonctionnel pour faciliter l'amélioration des processus.	Nom : Terry Rudeen Poste : Gestionnaire, Opérations des RH Date : 2/12/98 Responsabilité : Lyne Côté Directrice des ressources humaines	Plusieurs employés ont reçu une formation sur l'amélioration constante du processus en 1997-98. Le programme de formation s'intitulait « Gérer par l'excellence ». À la suite des séances de formation, plusieurs employés ont été identifiés comme des spécialistes en amélioration constante. On a mis en place diverses équipes pour analyser le déroulement du travail.	On a reçu une rétroaction positive par le biais d'une évaluation du cours.	
32. **OPIC - Plan de formation et de perfectionnement** - appuyer les objectifs stratégiques de l'OPIC, mettre en oeuvre un programme de formation et de perfectionnement qui favorise un milieu d'apprentissage continu.	Nom : Terry Rudeen Poste : Gestionnaire, Opérations des RH Date : 2/12/98 Responsabilité : Louise Bitz, Conseillère personnelle	Il s'agit d'une initiative continue. L'OPIC a un Plan de formation et de perfectionnement qui a été élaboré avec l'apport des gestionnaires. La plupart des cours concernaient l'informatique.	Dans le cadre de la surveillance du rendement, on suit de près entre autres : le nombre de participants, les coûts par participant, les évaluations de cours, etc.	Avec une charge accrue de cas, il est difficile pour les employés de trouver le temps pour participer aux séances de formation.

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
33. **OPIC - Come In...Porte Ouverte -** séances de discussion et d'information servant à donner de l'information aux employés et à partager des connaissances par les collègues.	Nom : Terry Rudeen Poste : Gestionnaire, Opérations des RH Date : 02/12/98 Responsabilité : Louise Bitz, Conseillère en personnel	Cette initiative a connu un certain succès au début. Mais on l'a depuis retiré en raison d'un manque d'intérêt.	S/O	Manque d'intérêt à poursuivre cette initiative sur une base continue.
62. **OPIC - « Le partenariat homme-femme »** - atelier pour tous les employés dans le but d'améliorer les communications et le travail en équipe, ce qui contribuera à la réussite des changements et de la culture dans l'ensemble de l'organisme.	Nom : Terry Rudeen Poste : Gestionnaire, Opérations des RH Date : 02/12/98 Responsabilité : Louise Bitz, Conseillère en personnel	On a tenu quelques séances d'atelier en 1997-98.	Environ 40 à 60 gestionnaires et superviseurs ont participé à cette initiative. Les séances ont été perçues comme très pertinentes.	On a reçu une bonne rétroaction au sujet des ateliers, mais il ne s'avère pas nécessaire de répéter ces ateliers pour l'instant.

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
63. **OPIC - Formules de travail de rechange -** promouvoir des formules de travail souple pour retenir des femmes et des personnes handicapées en offrant des occasions d'équilibrer les engagements au travail et dans la famille	Nom : Terry Rudeen Poste : Gestionnaire, Opérations des RH Date : 2/12/98 Christine Cloutier, Assistante en RH	En 1997-98, on a tenu des séances d'information pour informer le personnel sur les formules de travail de rechange et sur les façons de chercher à obtenir l'approbation.	À l'heure actuelle, 238 effectifs (environ 35 p. 100) utilisent une certaine forme de formule de travail de rechange (p. ex., le télétravail, la semaine de travail comprimée). Cette initiative a été très répandue. Les taux de participation augmentent sans cesse.	Aucun signalé.
70. **OPIC - Séance d'orientation -** mettre en oeuvre un programme pour les employés du Ministère et les nouveaux employés afin de leur faire connaître le mandat et l'organisation d'IC; établir une familiarité avec l'éventail des produits de l'organisme ainsi qu'avec ses services généraux dans le contexte d'un OSS doté d'un fonds renouvelable.	Nom : Terry Rudeen Poste : Gestionnaire, Opérations des RH Date : 2/12/98 Responsabilité : Louise Bitz, Conseillère en personnel	Les séances d'orientation pour les recrues ont lieu chaque printemps. La séance comprend une présentation par le président de l'OPIC ainsi que des expositions et des démonstrations pratiques.	La séance de l'année dernière a connu un taux de participation de 75 p. 100. On a utilisé un questionnaire pour obtenir la rétroaction des participants. D'après les résultats, les séances ont été bien accueillies et se sont avérées très efficaces.	Aucun obstacle ou enjeu à déclarer.

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
71. **OPIC - Recrutement de SG-PAT** - recrutement de professionnels hautement qualifiés pour le groupe SG-PAT afin de renouveler l'effectif dans les secteurs clés	Nom : Terry Rudeen Poste : Gestionnaire, Opérations des RH Date : 2/12/98 Responsabilité : Carole Sheridan, Agente de dotation en RH	Il s'agit d'une activité continue. Le recrutement est effectué par l'entremise de la Commission de la fonction publique, ainsi que des universités.	Environ 20 à 30 nouveaux employés sont recrutés chaque année. L'OPIC fixe des cibles annuelles pour le recrutement. Le succès est surveillé en fonction du nombre de postes vacants qui restent après le programme de recrutement.	Les niveaux de rémunération ne sont pas aussi concurrentiels que ceux du secteur privé dans plusieurs domaines. Il s'agit là d'une question sectorielle et non une question spécifique à l'OPIC.

B : Autres initiatives entreprises par le Secteur	
Résultats du Sondage auprès des employés :	Les résultats du sondage « Employeur de choix » ont été résumés et présentés au comité de gestion. L'OPIC a indiqué que les résultats du sondage n'ont révélé aucune surprise et qu'il avait déjà entrepris un grand nombre d'initiatives avant la réalisation du sondage. Au moment d'élaborer son Plan opérationnel, la Direction générale des ressources humaines a tenu compte des résultats du Sondage auprès des employés dans le cadre de son analyse environnementale. Les résultats du sondage ont servi à recentrer les priorités (p. ex., une plus grande importance a été accordée à l'élaboration de profils de compétences). La plupart des initiatives identifiées dans le Plan de gestion des personnes de 1997 étaient des activités et des responsabilités continues. L'OPIC n'a pas élaboré de nouvelles initiatives de façon spécifique à la suite des résultats du sondage « Employeur de choix ».

B : Autres initiatives entreprises par le Secteur	
Rôles et responsabilités relatifs au PGP :	L'OPIC a essayé de créer une culture qui favorise le perfectionnement professionnel par la création de possibilités pour acquérir de nouvelles expériences et pour apprendre. L'OPIC utilise de façon intensive les transferts latéraux les affectations d'équipe de travail en vue d'améliorer le perfectionnement du personnel. Le gestionnaires des Opérations des RH représente l'OPIC dans le Comité de gestion des personnes du Ministère. Il assume également la responsabilité de président de l'Équipe d'experts-conseils en matière de profils des compétences pour le Secteur des opérations.
Surveillance et rapport de l'état d'avancement des travaux :	Comme il est mentionné ci-dessus, la plupart des initiatives identifiées dans le PGP sont des activités continues. La DGRH exécute une variété de fonctions en matière de coordination et de surveillance.
Obstacles/Enjeux :	On a identifié le niveau de la charge de travail comme un obstacle potentiel à certaines initiatives du PGP. Il est souvent difficile pour les employés de trouver du temps dans leur horaire pour la formation ou pour participer à différents comités ou groupes de travail spéciaux (p. ex., les projets « Profils de compétences » ou « Amélioration constante »).

52

Annexe C

Rapport d'étape sur le PGP
Spectre, technologies de l'information et télécommunications

9 février 1999

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
17. STIT - Atelier sur la planification stratégique - fournir un moyen d'accroître la capacité et la force de l'organisation en établissant et en recentrant l'orientation stratégique de l'organisation.	Nom : Mary Frances Laughton Poste : Gestionnaire, Bureau de l'industrie des appareils et accessoires fonctionnels Date : 08/12/98	STIT mène deux ateliers de planification stratégique chaque année. L'un est destiné uniquement aux DG, alors que l'autre comprend l'équipe de gestion dans son ensemble. Les questions de RH sont discutées dans le cadre du processus général de planification.	Le processus de planification stratégique contribue à générer des accords de gestion au sein de STIT.	Aucun identifié.

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
18. STIT - Conseil des employés (CE) - créé en juin 1996, le Conseil constitue un moyen mis à la disposition de tout le monde pour être entendu, pour participer au processus décisionnel et pour trouver une façon d'améliorer le climat de travail.	Nom : Président permutant du Conseil des employés Poste : S/O Date: S/O	Cette initiative a commencé en juin 1996 et a été poursuivie depuis lors. Le Conseil des employés se rencontre chaque semaine ou chaque deux semaines. Il compte au moins un représentant de chaque direction générale. Le personnel se voit octroyer le temps nécessaire pour y participer. À l'automne 1998, le CE a élaboré un plan stratégique et a changé son adhésion. Le CE planifie et organise un certain nombre d'activités et de fonctions pour STIT (p. ex., Journée de réflexion). Un représentant du CE siège au comité de gestion de STIT.	Le CE a analysé les résultats du sondage « Employeur de choix » pour STIT. Son analyse a été présentée au SMA, qui a récemment envoyé une réponse à tous les employés où il identifie les quatre initiatives clés pour la mise en oeuvre.	

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
19. STIT - Rétroaction ascendante - appuyer le ministère pour adopter ce mécanisme comme élément d'évaluation du rendement des gestionnaires.	Nom : JoAnn Myer Poste : Directrice, Planification stratégique Date : S/O	STIT participe à l'initiative à l'échelle du ministère. Cette initiative est destinée à tous les gestionnaires ayant cinq subalternes ou plus. On a eu recours à un expert-conseil pour faciliter le processus.	Les gestionnaires se sont engagés à prendre des mesures.	Aucun signalé.
20. STIT - Sondage auprès des employés : initiative annuelle du CE.	Nom : Conseil des employés Poste : S/O Date :	STIT a mené son premier sondage auprès des employés en août 1996. Les résultats ont été diffusés au personnel.	Le Conseil des employés avait prévu répéter le sondage mais ne l'a pas fait à cause du sondage « Employeur de choix » de 1997.	Aucun signalé.

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
21. STIT - Formation : - Minimum de trois jours de formation et de perfectionnement professionnel par année - ES : langue, informatique, participation à des conférences - EL : niveau de travail des inspecteurs radio; formation non technique.	Nom : Directeur responsable Poste : S/O Date : S/O	Tous les employés de STIT ont accès à un minimum de trois jours de formation chaque année. Les plans de formation sont élaborés dans le cadre du processus d'évaluation du rendement des employés	Les gestionnaires surveillent les besoins en formation du personnel.	Aucun obstacle. La formation fait partie de la culture de STIT.
22. STIT - Programme de perfectionnement professionnel - échanges avec le secteur privé.	Nom : Hélène Cholette Lacasse Poste : Directrice par intérim, Politique international en télécommunications et coordination Date : 08/12/98	STIT commandite la conférence nationale de l'Association des femmes en communications (AFC). Le programme est actuellement à sa quatrième année.	Trois personnes par année reçoivent l'occasion de participer au programme d'échange.	

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
64. STIT - Gestion de la diversité : - perfectionnement des femmes EX et EX moins 1; - rétention des femmes EX; - cours de gestion de la diversité des sexes pour les gestionnaires.	Nom : Mary Frances Laughton Poste : Gestionnaire, Bureau de l'industrie des appareils et accessoires fonctionnels Date : 08/12/98	STIT encourage activement de placer les femmes dans les postes intérimaires ou dans les situations de déploiement.	Au moins une femme est cadre par intérim et diverses promotions ont été faites dans la catégorie EX au sein du Secteur. La situation continue d'être surveillée et incluse dans le Plan de RH de STIT.	Aucun signalé.
65. STIT - Les femmes en génie - améliorer le climat interne, améliorer et préserver le taux de représentation des femmes ingénieures dans le Secteur.	Nom : Veena Rawat Poste : Directeur général adjoint, Planification et services techniques du spectre Date: 08/12/98	Fait partie du Programme de recrutement universitaire et de perfectionnement. Cette initiative a été mise sur pied pour encourager le recrutement des femmes dans le domaine du génie. Il existe depuis trois ans. L'objectif consistait à recruter huit femmes.	Quatre femmes ont été embauchées.	Surmonter les différences culturelles. Le manque de temps.

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
72. **STIT - Recrutement stratégique :** - Programme de recrutement universitaire. - Affectation rotative dans tout le Secteur. - Embauche d'étudiants l'été.	Nom : Conseil des ressources humaines du STIT Poste : S/O Date : S/O	Les employés de STIT participent à la planification d'un programme de recrutement universitaire revigoré.	STIT est l'un des plus grands utilisateurs d'étudiants d'été et de programmes alternance travail-études.	La rétention des recrues représente un défi en raison de leurs salaires non concurrentiels.
73. **STIT - Perfectionnement des nouvelles recrues** - encourager les recrues du groupe ES à assumer diverses responsabilités comme l'analyse industrielle, la liaison avec les organisations industrielles, les représentants du gouvernement dans des forums précis, la gestion decontrats externes.	Nom : Conseil des ressources humaines de STIT Poste : S/O Date : S/O	STIT a mis l'accent sur les economistes permutants à travers le Secteur. Toutefois, les rotations sont faites sur une base relativement ad hoc. Auparavant, les salaires étaient couverts par le centre.	STIT embauche moins de recrues.	Les questions en matière de financement font actuellement l'objet d'un examen.

B : Autres initiatives du PGP entreprises par le Secteur	
Résultats du Sondage auprès des employés :	Les résultats du Sondage auprès des employés, « Employeur de choix » ont été transmis à tous les employés du STIT. Le Conseil des employés du STIT a étudié les questions soulevées et a fourni des recommandations dans un rapport daté du juillet 1998. Le rapport a également été distribué à tout le personnel. De plus, on a mené des séances de groupe de discussion au sein de la collectivité des cadres supérieurs de STIT. L'ensemble de ce travail a abouti à l'élaboration de quatre initiatives clés. En décembre 1998, le SMA du Secteur de STIT a diffusé une annonce officielle à tout le personnel, qui indiquait les mesures et les engagements spécifiques à poursuivre au cours des quelques prochaines années.
Rôles et responsabilités relatifs au PGP :	Les initiatives portent sur les sujets suivants : - la communication avec les employés; - la reconnaissance; - le perfectionnement des ressources humaines; - la culture des heures supplémentaires. Parmi les engagements spécifiques, on compte les suivants : - impliquer les employés dans la conversion des priorités ministérielles et sectorielles en des plans opérationnels; - déployer de plus grands efforts pour fournir une rétroaction aux employés sur les réunions exécutives et/ou ministérielles; - assurer que les employés reçoivent une rétroaction continue et constructive sur leur rendement - tirer profit de chaque possibilité pour reconnaître et récompenser les employés; - mener un projet pilote de perfectionnement professionnel avec les professionnels supérieurs de STIT; - établir une série interreliée d'outils de perfectionnement des RH qui seront mis à la disposition de tous les gestionnaires et employés de STIT et des régions par le truchement du site intranet d'IC; - s'efforcer de faire des heures supplémentaires « l'exception plutôt que la règle ».
Surveillance et rapport de l'état d'avancement des travaux :	STIT a l'intention de mener une évaluation du projet pilote de perfectionnement des cadres professionnels. On invitera les participants à fournir une rétroaction pour établir sa valeur, identifier des suggestions d'amélioration et déterminer s'il existe des fardeaux administratifs inutiles susceptibles d'entraver le déploiement fructueux du projet.

60

Annexe D

Rapport d'étape sur le PGP
Analyse du Secteur de l'industrie

12 janvier 1999

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
38. **SI - Gestion du rendement des équipes** - vérifier si le système de rétroaction sur le rendement du ministère est applicable à la structure d'équipe du Secteur de l'industrie, recommander des modifications ou des ajouts et surveiller la mise en oeuvre des recommandations pour évaluer tous les employés du Secteur et fournir une rétroaction sur leur rendement individuel et en équipe.	Nom : John Mihalus Poste : Directeur et gestionnaire, Direction générale des matériaux de pointe, des produits chimiques et des produits en matière plastique Lynne Lapointe, agente de perfectionnement des ressources humaines Date : 09/12/98	C'est depuis deux ans que cette initiative existe au sein du Secteur. Un petit groupe d'étude y a apporté des changements. Certaines modifications ont été faites par le Système ministériel (p. ex., les accords des équipesl sont élaborés en fonction des plans de travail). Le Secteur a également ajouté des accords sur les plans de travail, dont des plans de formation et de perfectionnement.	Le nouveau système a été accepté par les employés et les gestionnaires. Il a créé un plus grand dialogue pendant le processus de planification et il sert d'outil de rétroaction. Des examens trimestriels sont réalisés pour réviser et ajuster au besoin. On a produit un recueil des pratiques d'équipes innovatrices.	Aucun signalé.

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
39. SI - Culture organisationnelle des cadres - établir un comité d'EX chargé de surveiller la transition du groupe de gestion du SI à l'équipe de gestion du SI.	Nom : John Mihalus Poste : Directeur et gestionnaire, Direction générale des matériaux de pointe, des produits chimiques et des produits en matière plastique Lynne Lapointe, agente de perfectionnement des ressources humaines Date : 09/12/98	On a mis sur pied un comité d'EX, qui a rédigé un rapport. Le comité est inopérant depuis environ un an.	Il a été décidé qu'un comité d'EX n'est peut-être pas la bonne voie.	Se report à la Section E sur la discussion du plan d'action du SI pour traiter les résultats du sondage auprès des employés.
40. SI - Formation des équipes - encourager et appuyer la formation continue qui est à la base des valeurs et des activités de l'organisme, p. ex. le développement des techniques d'équipe et de gestion axée sur les personnes.	Nom : John Mihalus Poste : Directeur et gestionnaire, Direction générale des matériaux de pointe, des produits chimiques et des produits en matière plastique Lynne Lapointe, agente de perfectionnement des ressources humaines Date : 09/12/98	Tout le personnel a participé à des séances de formation obligatoires d'une durée de deux jours. Ces séances ont pris fin l'année dernière. Certaines directions générales ont effectué une séance de suivi d'un jour. Le SI évalue actuellement le besoin de recréer une formation d'équipe, à la suite des résultats du sondage auprès des employés.		Aucun signalé.

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
41. **SI - Accords sur les plans de travail** - mettre en oeuvre dans le Secteur de l'industrie des accords sur les plans de travail des équipes et des employés individuels, dans lesquels le mandat, les objectifs et les échéances des équipes ainsi que les rôles, responsabilités et objectifs de chaque membre sont clairement définis.	Nom : John Mihalus Poste : Directeur et gestionnaire, Direction générale des matériaux de pointe, des produits chimiques et des produits en matière plastique Lynne Lapointe, agente de perfectionnement des ressources humaines Date : 09/12/98	Voir n° 38.		

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
42. **SI - Plans de ressources humaines des directions générales** - préparer des plans de ressources humaines pour chaque direction générale du Secteur de l'industrie afin de déterminer et de définir des initiatives de ressources humaines précises qui appuieront l'orientation des activités.	Nom : John Mihalus Poste : Directeur et gestionnaire, Direction générale des matériaux de pointe, des produits chimiques et des produits en matière plastique Lynne Lapointe, agente de perfectionnement des ressources humaines Date : 09/12/98	Le processus du sondage auprès des employés a confirmé l'importance des plans. Cette initiative se poursuivra comme l'indique le plan d'action du sondage auprès des employés du SI. L'objectif consistera à élaborer un plan de RH spécifique et à réviser/élaborer les plans des directions générales. Les employés examinent actuellement des moyens de rendre les plans de RH plus dynamiques.	La plupart des directions générales du SI ont un plan de RH.	On fait actuellement une certaine réorganisation au sein du Secteur - on n'est pas certain de la façon dont les plans de RH des directions générales sont utilisés.

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
43. SI - Pratiques d'équipes innovatrices - compiler et tenir un registre du Secteur de l'industrie qui repère les pratiques exemplaires liées à l'organisation et aux activités des équipes, pour que les employés puissent apprendre les uns des autres en faisant connaître leurs expériences d'équipe.	Nom : John Mihalus Poste : Directeur et gestionnaire, Direction générale des matériaux de pointe, des produits chimiques et des produits en matière plastique Lynne Lapointe, agente de perfectionnement des ressources humaines Date : 09/12/98	On a rassemblé un recueil des pratiques exemplaires, il y a un an.	Ce recueil est mis à la disposition des gestionnaires et des employés par le truchement de Lotus Notes. On a également diffusé un exemplaire imprimé aux directions générales.	Aucun signalé.
44. SI - Programme de récompenses et reconnaissance - mettre en oeuvre un programme qui reconnaît le rendement d'équipe comme caractéristique du Secteur	Nom : John Mihalus Poste : Directeur et gestionnaire, Direction générale des matériaux de pointe, des produits chimiques et des produits en matière plastique Lynne Lapointe, agente de perfectionnement des ressources humaines Date : 09/12/98	On a mis sur pied un sous-groupe, il y a environ 18 mois. On a identifié diverses recommandations. Les résultats du sondage auprès des employés a confirmé le besoin. Créé à la suite des du plan d'action du sondage auprès des employés, le Conseil des RH s'occupera de cette initiative.	Aucun résultat à déclarer.	Il faut plus de renseignements sur ce que les employés veulent.

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
45. SI - Comité des questions ministérielles - créé en 1995 à la suite de la première Journée de réflexion du Secteur de l'industrie, continue de mettre en oeuvre son mandat de faciliter un meilleur échange d'information entre les employés et la direction et entre les directions générales, dans le but d'améliorer le milieu de travail et l'efficacité au travail dans le Secteur de l'Industrie.	Nom : John Mihalus Poste : Directeur et gestionnaire, Direction générale des matériaux de pointe, des produits chimiques et des produits en matière plastique Lynne Lapointe, agente de perfectionnement des ressources humaines Date : 09/12/98	On a mis en place le Comité chargé des questions ministérielles après l'annonce d'une réduction des effectifs. Deux délégués du personnel ont siégé au comité de gestion. Le Comité a été abandonné en novembre 1998. En fait, il est remplacé par le Conseil de coordination des RH.	En 1996, on a identifié près de 59 questions. Seules trois questions n'ont pas été traitées.	

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
74. **Participation des employés du SI aux nominations EX** - encourager les membres des directions générales à participer au processus de dotation des postes de gestion de leur direction générale, en particulier en évaluant les qualités personnelles et les compétences pour le travail en équipe d'un nouveau gestionnaire	Nom : John Mihalus Poste: Directeur et gestionnaire, Direction générale des matériaux de pointe, des produits chimiques et des produits en matière plastique Lynne Lapointe, agente de perfectionnement des ressources humaines Date: 9/12/98	Le personnel a eu un certain apport dans le processus de dotation en personnel pour quatre ou cinq postes de gestion		Ce n'est pas un processus officiel.

B : Autres initiatives du PGP entreprises par le Secteur	
Résultats du Sondage auprès des employés :	Le **Secteur de l'industrie** a eu beaucoup recours aux résultats du sondage « Employeur de choix ». Cinq groupes de travail ont été mis sur pied pour traiter les questions soulevées dans le sondage. Les sous-groupes ont traité des questions relatives aux domaines suivants : - les récompenses, la reconnaissance, le SGC et la rémunération; - la planification de carrière (visibilité des possibilités et transparence du processus); - la charge de travail et les priorités; - la communication; - le milieu de travail; Le travail des sous-comités a donné lieu à l'élaboration du « Plan de gestion pour les personnes » du Secteur des opérations. Lors de la journée de réflexion en novembre 1998, un total de 28 propositions ont été présentées à l'ensemble du personnel. Au moyen d'un système de vote anonyme, le personnel a eu l'occasion de fournir une rétroaction sur les mesures proposées.
Rôles et responsabilités relatifs au PGP :	On établit actuellement un conseil qui sera composé d'employés et de gestionnaires en vue de surveiller l'avancement des travaux relatifs à la mise en oeuvre du Plan de gestion des personnes du SI. Pour chaque initiative clé soulignée dans le plan, on a identifié des champions et un calendrier d'exécution. Le SMA du SI est le coprésident du Comité de gestion des personnes (CGP).
Surveillance et rapport de l'état d'avancement des travaux :	Le président du Conseil cherche à obtenir l'aide de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation dans le cadre de l'établissement d'une stratégie de mesure du rendement pour la surveillance du succès du Plan de gestion des personnes du SI.

Annexe E

Rapport d'étape sur le PGP
Analyse du Secteur des opérations

8 février 1999

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
23. Secteur des opérations - « Stratégie de gestion des personnes » - Compétences principales - répertorier et définir les compétences principales pour des groupes d'emplois clés au sein du Secteur.	Personnes-ressources : Chef d'équipe : T. Rudeen Poste : Gestionnaire, Ressources humaines, OPIC Date : 02/12/98	Se reporter à OPIC (n° 28) Établissement des profils d'un certain nombre de groupes d'emplois. Identification des pratiques et processus exemplaires dans les secteurs public et privé.	On a créé 24 groupes d'emploi, dont neuf ont été menés à bien.	L'avancement actuel est mis en suspens à cause de la charge de travail liée au SGC.

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
24. Secteur des opérations - « Stratégie de gestion des personnes » - amélioration des compétences de surveillance aux RH - veiller à ce que les aptitudes ou les compétences démontrées pour la gestion en matière de RH soient suffisamment prises en compte au moment de la dotation des postes nécessitant des responsabilités de surveillance.	Chef d'équipe : A Coombs Gestionnaire de mise en oeuvre de la stratégie axée sur les personnes, Equipe du Secteur Date : 23 décembre 1998	Le Secteur des opérations a mis en oeuvre une procédure qui oblige que tous les concours pour les emplois de supervision pour les postes au sein du Secteur des opérations attribuent une pondération de plus de 35 p. 100 aux compétences en matière de gestion des personnes. Un programme d'encadrement est en cours d'élaboration. Une trousse d'outils pour l'équilibre du Secteur sera disponible au nouvel exercice financier. On a fournit un Programme de gestion axée sur les personnes (PGAP) aux superviseurs.	Soixante pour cent des superviseurs ont mené à bien le Programme de gestion axée sur les personnes. Le Secteur étudie maintenant la possibilité d'élaborer un deuxième programme de gestion axée sur les personnes. Le projet pilote d'encadrement a été mené a bien.	Voir Tableau B ci-dessous.

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
25. **Secteur des opérations - « Stratégie de gestion des personnes » -** rétroaction **accrue des RH -** rétroaction à 360° pour tous les surveillants	Chef d'équipe : A. Coombs, Gestionnaire de mise en oeuvre de la stratégie axée sur les personnes, Equipe du Secteur Date : 23 décembre 1998	D'après les recommandations du personnel, on mis en place un processus qui fournit une rétroaction à 360° avec un soutien de facilitation professionnelle à tous les surveillants ayant quatre subalternes ou plus.	Quatre-vingt-huit pour cent des surveillants ont mené à bien la rétroaction à 360° et ont préparé des plans d'action. Un rapport récapitulatif du Secteur fournira les lignes directrices pour les initiatives futures de RH.	Le Secteur des opérations envisage de mener un autre exercice de rétroaction à 360 degrés. La disponibilité des outils d'appui pour les surveillants fait actuellement l'objet d'une évaluation.
46. **Secteur des opérations - "Stratégie de gestion des personnes"** (voir initiatives sous Réglements et services axés sur le marché)	Co-présidents du Comité de stratégie des personnes : Bruce Drake - Directeur exécutif regional, Région du Pacifique Glen Fields - Directeur exécutif regional, Région des Prairies et TNO avec des équipes bénévoles de toutes les directions générales du Secteur des opérations.	Se reporter au Tableau B ci-dessous.		

B : Autres initiatives entreprises par le Secteur	
Résultats du Sondage auprès des employés :	Avant le Sondage auprès des employés, le Secteur des opérations avaient identifié un certain nombre de questions et préoccupations relatives aux employés grâce à des exercices de groupes de discussion. Les résultats du sondage étaient cohérents. Par conséquent, les initiatives élaborées par les équipes bénévoles de stratégie des personnes du Secteur devraient contribuer à traiter les questions soulevées par le sondage. Parmi les initiatives, on compte : l'identification des valeurs sectorielles; les recommandations d'approches efficaces en matière de reconnaissance; le renouvellement du Programme de gestion axée sur les personnes; les compétences principales; l'élaboration d'un programme d'accord d'apprentissage personnel.
Rôles et responsabilités relatifs au PGP :	La stratégie de gestion des personnes du Secteur des opérations a utilisé une approche ascendante pour élaborer ses questions en matière de ressources humaines. On a tenu des groupes de discussion avec les employés et présenté leurs résultats au Comité de gestion des opérations. Par la suite, on a regroupé les enjeux auxquels fait face le Secteur dans les quatre domaines suivants : - les valeurs partagées; - le perfectionnement et la croissance; - les compétences; - la reconnaissance et la contribution. Chaque groupe a une équipe dévouée de bénévoles qui effectuent des recherches et qui préparent des recommandations. Il y a eu une bonne part de collaboration entre le Secteur des opérations et les autres secteurs en ce qui concerne, par exemple, les affectations de travail et l'amélioration des compétences.
Surveillance et rapport de l'état d'avancement des travaux :	On a mis sur pied un sous-comité chargé de la mesure du rendement en vue d'élaborer des méthodes pour mesurer les résultats de diverses initiatives. Au départ, on a élaboré deux cents mesures potentielles. Ce chiffre a été réduit à environ 20 à 25 mesures. Ces dernières seront éventuellement évaluées par le personnel pour déterminer l'efficacité des approches. Le travail dans ce domaine sera continu.
Obstacles/Enjeux :	Parmi les obstacles ou enjeux potentiels, on compte : l'équilibre des intérêts organisationnels contre les intérêts individuels, le cynisme envers l'engagement à long terme pris par l'organisme pour changer, la mise en oeuvre de nouveaux styles de gestion axée sur les RH, l'apathie, les limites financières, la disponibilité et l'enthousiasme des bénévoles, l'attitude de type « déjà vu » qui met en doute l'engagement sérieux de la gestion.

74

Annexe F

Rapport d'étape sur le PGP
Analyse du Secteur de la politique industrielle et scientifique

21 avril 1999

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
12. **PIS - Planification de perfectionnement des cadres** - déterminer les candidats de catégorie EX moins 1 qui ont des aptitudes en gestion et élaborer des programmes individuels de perfectionnement.	Nom : D. Bouvet Poste : Directrice, Politique de la propriété intellectuelle Date : 6 avril 1999	On a élaboré une liste de candidats de catégorie EX moins 1 pour la dotation des postes de niveau EX par intérim.	Sept des candidats identifiés sur la liste ont reçu soit des nominations par intérim, soit des postes permanents. La liste a récemment été mise à jour.	
13. **PIS - Formation** - favoriser au moins cinq jours de formation pour chaque employé.	Nom : D. Bouvet Poste : Directrice, Politique de la propriété intellectuelle Date : 6 avril 1999	Fait partie du plan de formation des RH qui a découlé du sondage auprès des employés. L'exigence est rappelée aux DG chaque semaine.	On a dépensé environ 176 000 $ sur les programmes de formation externe pour les employés du Secteur. Les employés suivent de près les programmes de formation du ministère pris par le personnel du Secteur.	Manque de disponibilité de cours ministériels en français.

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
14. PIS - Programme d'affectations internes - encourager et appuyer des affectations de 3 à 12 mois dans le Secteur.	Nom : D. Bouvet Poste : Directrice, Politique de la propriété intellectuelle Date : 6 avril 1999	Le programme fonctionne sur une base officieuse. On élaborera un inventaire des candidats intéressés.	Six candidats ont été détachés auprès d'autres secteurs ou ministères.	La demande des employés pour le programme est faible. Les gestionnaires sont réticents à permettre à leurs employés de participer au programme en raison des incertitudes relatives à la longueur de l'affectation et du retour de l'employé.

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
15. **PIS - Programme d'encadrement** - offrir une occasion aux membres du groupe de relève d'être conseillés par des gestionnaires, à des analystes subalternes d'être guidés par des analystes principaux, à de nouveaux employés de soutien d'être guidés par leurs homologues plus expérimentés et aux membres du personnel de soutien qui désirent devenir analystes d'être guidés par des analystes.	Nom : D. Bouvet Poste : Directrice, Politique de la propriété intellectuelle Date : 6 avril 1999	Bien qu'il existe déjà un programme d'encadrement officieux, le Secteur incorporera le programme ministériel à ses besoins.		

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
16. PIS - Sondage - procéder à un sondage annuel pour déterminer si les employés et les gestionnaires aiment leur emploi, s'Ils sont satisfaits à la pensée qu'ils sont capables de contribuer à l'organisation de façon significative, s'ils sont satisfaits des initiatives existantes en matière de RH et optimistes quant à leur avenir.	Nom : D. Bouvet Poste : Directrice, Politique de la propriété intellectuelle Date : 6 avril 1999	À la suite du sondage ministériel, le Secteur a tenu des groupes de discussion pour déterminer précisément la signification des réponses des employés aux questions du sondage.	On a diffusé un rapport sur les résultats des groupes de discussion, en plus d'élaborer des plans d'action. On a également tenu des exercices de rétroaction ascendante de tous les gestionnaires admissibles de catégorie EX.	

B : Autres initiatives entreprises par le Secteur	
Résultats du Sondage auprès des employés :	À la suite du sondage ministériel, le Secteur a tenu des groupes de discussion pour avoir une meilleure compréhension de certaines des questions soulevées par les réponses des employés à certaines des questions du sondage. On a diffusé un rapport sur les résultats des groupes de discussion, en plus d'élaborer des plans d'action au niveau de la direction générale et du secteur. On a également tenu des exercices de rétroaction ascendante de tous les gestionnaires admissibles de catégorie EX.
Rôles et responsabilités relatifs au PGP :	Le Secteur a un employé au niveau supérieur qui représente le Secteur dans le Comité de gestion des personnes. Dans l'ensemble, la SMA est la personne responsable de la mise en oeuvre des initiatives sectorielles au sein du Secteur. Dans le cadre du PGP, les exigences des gestionnaires leur sont transférées par la SMA lors des réunions de gestion du Secteur qui ont lieu régulièrement.
Surveillance et rapport de l'état d'avancement des travaux :	Certaines initiatives sectorielles sont requises de l'équipe de gestion par la SMA, alors que d'autres sont des initiatives propres à la direction générale. Les initiatives sectorielles sont rendues compte par les directeurs généraux lors des réunions de gestion. Dans cet ordre d'idées, en automne 19998, un agent des ressources humaines a dénombré sur le terrain les directeurs généraux afin d'évaluer la mise en oeuvre des initiatives propres à leur direction générale.
Obstacles/Enjeux :	Voir la Section A ci-dessous.

80

Annexe G

Rapport d'étape sur le PGP
Analyse de Mesures Canada

26 janvier 1999

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
34. **Mesures Canada - Renouvellement** - fournir les compétences et les connaissances nécessaires pour répondre aux rôles sans cesse changeants qu'amène la nouvelle orientation stratégique OSS; (les initiatives comprennent un exercice sur « la mission, la vision et les valeurs », une formation en matière de leadership, la constitution d'équipes, les principes de gestion de la qualité, une formation en matière de santé et sécurité).	Nom : Alan Johnston Poste : Président Date : 11 décembre 1998	À la suite des rôles sans cesse changeants qu'amène la nouvelle orientation stratégique de Mesures Canada, le personnel a reçu une formation en matière de travail d'équipe et les gestionnaires ont reçu une formation en matière de leadership. Les changements apportés aux fonctions d'emplois augmentent l'exigence d'avoir une meilleure série d'aptitudes en communication, en rédaction et en analyse.	Voir Section B ci-dessous.	

B : Autres initiatives entreprises par le Secteur	
Résultats du Sondage auprès des employés :	Mesures Canada a élaboré une stratégie de ressources humaines, datée du 30 septembre 1998. La stratégie indique la vision, les valeurs et les compétences principales de l'organisme, ainsi que les stratégies clés pour la viabilité des effectifs. La stratégie déclare qu'il est prévu que « la pleine réalisation des améliorations de services et du changement culturel entraîné par l'atteinte du statut OSS durera au cours des trois prochaines années » (1999-2002). Mesures Canada a identifié quatre objectifs stratégiques dans le cadre de sa stratégie des ressources humaines : - l'intégration de la planification des ressources humaines et de la planification financière; - la gestion de carrière; - la formation et le perfectionnement professionnel; - les affectations internes.

Rôles et responsabilités relatifs au PGP :	Voici quelques-unes des mesures clés que Mesures Canada entreprendra :
	- intégrer la planification des ressources humaines dans les plans d'activités et les plans opérationnels annuels de l'organisme;
	- affecter la responsabilité et la reddition aux gestionnaires de tous les niveaux dans l'organisme pour :
	  - spécifier les exigences et les priorités à court et à long terme pour la prestation de programmes et de services;
	  - lier les exigences de ressources humaines aux besoins d'activités et aux compétences principales et les communiquer clairement aux employés afin de leur permettre de créer des plans de carrière appropriés;
	  - perfectionner les employés afin de veiller à ce qu'ils aient les aptitudes nécessaires pour se qualifier à de nouvelles possibilités;
	- axer l'identification des besoins en formation et perfectionnement sur les priorités de l'organisme identifiées dans les plans d'activités et sur l'acquisition de compétences principales;
	- introduire des façons plus flexibles et rapides comme solutions de rechange à la formation traditionnelle pour permettre aux employés d'acquérir de nouvelles connaissances et aptitudes, par exemple l'apprentissage en équipe, la formation basée sur l'ordinateur et la formation sur le tas;
	- accroître la priorité d'améliorer la gestion des ressources humaines et les aptitudes en relations humaines des gestionnaires et des superviseurs;
	- établir un programme d'affectations internes pour assurer l'affectation d'employés entre les directions générales et les régions en vue de répondre aux besoins opérationnels temporaires et de donner aux employés des possibilités de perfectionnement professionnel et de diversification de leurs compétences.

B : Autres initiatives entreprises par le Secteur	
Surveillance et rapport de l'état d'avancement des travaux :	La stratégie de ressources humaines de Mesures Canada identifie les critères de succès et les indicateurs du rendement pour chacun de ses quatre domaines de résultats clés, soit : le leadership, des effectifs productifs, des effectifs viables et un environnement habilitateur. L'organisme envisage d'examiner la stratégie de RH sur une base annuelle, en plus d'élaborer et de mettre en oeuvre des mécanismes de surveillance pour assurer la réalisation des résultats clés. La stratégie suggère d'utiliser une variété de renseignements et d'outils d'évaluation dans l'analyse du progrès (p. ex., plans d'affaires, plans de ressources humaines, études spéciales, groupes de travail, équipes de leadership, sondages auprès des employés, systèmes d'information des ressources humaines pour les données démographiques, rapports de formation et de perfectionnement, rapports d'évaluation des programmes, rétroaction ascendante, rapports de vérification et d'évaluation). La stratégie identifie également des réalisations prévues à court terme et des indicateurs de rendement pour chacune des mesures prises dans la période de 1998-99.
Obstacles/Enjeux :	Au printemps 1998, MC a sondé tous ses employés pour déterminer leur niveau de satisfaction à l'égard du milieu de travail actuel. Les résultats du sondage, de pair avec les recommandations faites par l'équipe sur le milieu de travail, ont été présentés lors de la réunion en décembre 1998 à l'équipe de la haute direction. D'ici juin 1999, MC mettra en oeuvre un processus continu axé sur les employés pour promouvoir l'innovation, le travail en équipe, un sens de fierté au sein de l'organisme, la communication et l'amélioration constante.

Annexe H

Rapport d'étape sur le PGP
Analyse du Centre de recherches sur les communications

11 février 1999

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
47. **CRC - Échange scientifique** - mettre en oeuvre des occasions pour les scientifiques et les ingénieurs de travailler dans le secteur privé ou les autres laboratoires gouvernementaux.	Carol Brooks, directrice des ressources humaines André Vincent, gestionnaire de recherche, Systèmes vidéo de pointe Richard Lachapelle, Agent de ré-ingénierie et nouvelles initiatives, RH Date : 9 décembre 1998	La vitesse du changement technologique, l'augmentation des pressions concurrentielles, la mondialisation des marchés et de la technologie, de pair avec les coûts et les risques associés à la mise au point de nouveaux produits et services - voilà les facteurs qui ont poussé le CRC à chercher de nouvelles pratiques pour établir des partenaires de recherche dans le gouvernement, l'industrie, les universités au Canada et ailleurs dans le monde. Le CRC est l'un des acteurs clés qui a lancé le défi et qui a apporté des changements au Programme Échanges Canada et à ses lignes directrices pour l'échange à l'étranger. Le CRC établit également des liens avec les gouvernements	Dans le cadre de l'engagement pris par le CRC d'établir des partenariats avec les établissements privés et les universités, le Programme Échanges Canada s'est avéré être une bonne pratique de gestion qui répond aux besoins du CRC, soit l'établissement d'ententes de recherche concertée. Cet outil a également fourni au CRC un mécanisme pour maintenir des réseaux de concertation. Les possibilités de perfectionnement professionnel sont illimitées. À ce jour, le CRC possède 11 ententes officielles d'échange avec les divers organismes et universités au Pays-Bas, à Tokyo, en France, en Bulgarie, en Angleterre, etc.	Le CRC déclare posséder d'excellente compétences et installations qui sont, dans de nombreux domaines, de calibre mondial, et qui attirent par conséquent les chercheurs. Toutefois, dans notre marché « d'actualité », il est parfois difficile de trouver les gens à un coût abordable pour le CRC. Il est aussi difficile de trouver des organismes qui offrent un milieu de travail égal ou meilleur à nos scientifiques.

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
48. **CRC - Profils de compétences** - déterminer les profils de compétences pour les familles de postes S-T au sein du CRC comme pierre angulaire pour la planification de carrière et les programmes de recrutement.	Carol Brooks, directrice des ressources humaines André Vincent, gestionnaire de recherche, Systèmes vidéo de pointe Richard Lachapelle, Agent de ré-ingénierie et nouvelles initiatives, RH Date : 9 décembre 1998	Le CRC utilise depuis quelque temps les compétences en guise « qualifications » ou d'outils d'évaluation, comme celles utilisées dans les critères de promotion des RES (scientifiques de recherche). Depuis l'introduction des « vraies » compétences dans la fonction publique, le CRC de pair avec la collectivité de S-T a suivi leur évolution à un tel point que le CRC a désormais incorporé la terminologie dans son jargon de tous les jours.	Le CRC a rédigé la troisième ébauche des compétences pour son deuxième niveau de gestion le plus élevé, soit les vice-présidents. Cependant, avec l'introduction des initiatives de S-T et l'établissement d'un comité de travail en S-T chargé du développement de la gestion, le travail du CRC relatif aux compétences a été mis en veilleuse. Le CRC a engagé deux de ses employés à participer à un comité de travail interministériel en S-T qui vient récemment de diffuser un document complet intitulé « S&T Management Development Program Competency Developement Significance » (document de référence sur les compétences principales).	Pour le CRC, la transition vers le « monde des compétences » a été difficile. Toutefois, on a élaboré une compréhension et une appréciation de l'approche des compétences. De plus, le travail effectué par la collectivité fédérale de S-T a fourni au CRC l'élan nécessaire pour entamer l'élaboration des compétences. Même si le CRC n'a pas encore accepté le produit final, on croit que le travail effectué par le comité interministériel de perfectionnement de la gestion a établi un excellent outil de travail. Les ministères de S-T ont conseillé d'examiner une ébauche en vue d'une mise en oeuvre possible. Les compétences proposées ont récemment été déposées pour être examinées par le Comité directeur.

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
49. **CRC - Perfectionnement professionnel et planification de la relève** - mettre en place un programme de planification pour le perfectionnement professionnel et la planification de la relève pour les groupes de postes en S-T au CRC	Carol Brooks, directrice des ressources humaines André Vincent, gestionnaire de recherche, Systèmes vidéo de pointe Richard Lachapelle, Agent de ré-ingénierie et nouvelles initiatives, RH Date : 9 décembre 1998	Pour son effectif scientifique, le CRC envisage d'utiliser les compétences élaborées par l'équipe de perfectionnement de la gestion en S-T afin de contribuer au perfectionnement et à la formation des futurs dirigeants. Le CRC anticipe que ces compétences seront également utilisées dans le cadre du processus d'évaluation.	Le CRC a pris deux voies pour atteindre cet objectif. Pour ses postes de vice-président dans la haute direction, le CRC utilise les résultats d'un concours au niveau EX pour identifier les forces et les faiblesses des candidats aux postes de niveau EX. Puis, le CRC élaborera des plans de formation personnalisés en fonction des résultats des outils d'évaluation. En ce qui concerne les cadres intermédiaires, le CRC leur présentera les compétences et établira des groupes de discussion et un comité afin d'élaborer des lignes directrices de formation destinées aux cadres intermédiaires.	

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
50. CRC - Programme de récompenses et de reconnaissance - mettre en place un programme à l'intention des éléments distinctifs des familles de postes en S-T.	Carol Brooks, directrice des ressources humaines André Vincent, gestionnaire de recherche, Systèmes vidéo de pointe Richard Lachapelle, Agent de ré-ingénierie et nouvelles initiatives, RH Date : 9 décembre 1998	Le CRC possède un programme de récompenses et de reconnaissance qui est basé sur les lignes directrices d'IC. En 1999/2000, le CRC entreprendra l'examen complet, l'analyse et la mise en oeuvre d'un processus d'évaluation fructueux et significatif.	En novembre 1998, on a organisé une réception spéciale pour honorer 57 scientifiques actuels et anciens du CRC. La valeur totales des prix distribués dans le cadre du programme de prix aux inventeurs se chiffrait à 312 000 $. En 1998, les inventeurs ont reçu 25 p. 100 des recettes en provenance de la propriété intellectuelle - par rapport à 15 p. 100 antérieurement.	Le CRC a identifié trois principaux obstacles : La relativité du secteur privé (ce qui rend difficile pour le CRC de rester à la hauteur des stimulants du secteur privé). Politiques gouvernementales restrictives. Fonds disponibles.

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
51. **CRC - Programme de gestion du rendement** - mettre en place un programme comprenant des objectifs de rendement normalisés, des énoncés de fonctions normalisés et des énoncés de qualités pour les familles de postes en S-T.	Carol Brooks, directrice des ressources humaines André Vincent, gestionnaire de recherche, Systèmes vidéo de pointe Richard Lachapelle, Agent de ré-ingénierie et nouvelles initiatives, RH Date : 9 décembre 1998	Les évaluations du rendement sont effectuées annuellement.	Après des discussions préliminaires avec les employés, les superviseurs et les cadres supérieurs, on a estimé que le processus d'evaluation et le système de prix avaient besoin d'une révision. Le nombre d'évaluations terminées a chuté au fil des années en raison du manque de signification et de l'approche bureaucratique. En 1999/2000, la division de RH du CRC a reçu la tâche d'élaborer un processus significatif en matière d'évaluation et de récompenses.	Entre autres obstacles : Le cynisme, la participation des cadres, les bourses, la politique gouvernementale dans le domaine des prix et de la rémunération au rendement.

A: Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
66. CRC « Le partenariat homme-femme » - mettre en oeuvre un programme pour améliorer la communication et le travail d'équipe.	Carol Brooks, directrice des ressources humaines André Vincent, gestionnaire de recherche, Systèmes vidéo de pointe Richard Lachapelle, Agent de ré-ingénierie et nouvelles initiatives, RH Date : 9 décembre 1998	On a offert cette séance de deux jours au personnel.	Depuis la création du cours, plus de 50 cadres et superviseurs du CRC ont participé à la formation. On prévoit que les autres cadres et superviseurs du CRC participeront aux cours ultérieurs.	
67. CRC « Les femmes en sciences » - appuyer le Comité sur les femmes en sciences (CRC).	Carol Brooks, directrice des ressources humaines André Vincent, gestionnaire de recherche, Systèmes vidéo de pointe Richard Lachapelle, Agent de ré-ingénierie et nouvelles initiatives, RH Date : 9 décembre 1998	Des 30 recommandations de départ, 17 ont été résolues. La haute direction examine actuellement les recommandations qui restent.	Le président du comité du CRC sur les femmes en sciences participe à un comité interministériel qui s'inscrit dans la collectivité fédérale en S-T. La gestion du CRC appuie et continuera d'appuyer ce comité.	Entre autres obstacles : Les salaires pour attirer les femmes au CRC. Le nombre de diplômées.

B : Autres initiatives du PGP entreprises par le Secteur	
Résultats du Sondage auprès des employés :	Le 23 avril 1998, le président a présenté à tout le personnel un bref aperçu des résultats du Sondage auprès des employés d'IC, de ses opinions et des mesures que le CRC entreprendra pour assurer la mise en oeuvre de mesures correctives. Sa présentation signalait les mesures prises à ce jour, y compris les représentations faites aux organismes centraux en ce qui concerne les questions de RH.
Rôles et responsabilités relatifs au PGP :	Un certain nombre de nouvelles structures ont été mises en place au sein du CRC. Les représentants du Comité consultatif des employés participent au Comité de gestion du CRC, alors qu'un comité spécial de la haute direction chargé des RH s'occupe de la planification des RH et d'autres questions connexes. L'examen de S-T du gouvernement fédéral a contribué à la création d'un environnement d'équipes propre au CRC qui aidera au maintien de re[illegible]ssance générale du CRC et à la réalisation des objectifs gouvernementaux dans les domaines suivants : - l'établissement de partenariats et de réseaux; - la création d'emplois, la croissance économique, la qualité de la vie et l'avancement des connaissances; - une meilleure gestion des efforts en S-T; et - le positionnement concurrentiel du Canada. Le CRC fait partie de l'équipe de développement du SGC pour le personnel scientifique.
Surveillance et rapport de l'état d'avancement des travaux :	Le CRC fonctionne comme un OSS et assure un instrument de délégation des pouvoirs en ressources humaines et un protocole d'entente avec les RH ministérielles d'IC, en ce qui concerne les pouvoirs de délégation et les services négociés. Le CRC cherchera d'autres flexibilités du ministère et des organismes en fonction de l'Initiative de gestion des personnes et de son statut d'institut. L'Initiative de gestion des personnes d'IC a fourni au CRC l'élan nécessaire pour accélérer le programme de renouvellement du CRC et la force nécessaire pour relever d'autres défis visant à accroître ses capacités de leadership.
Obstacles/Enjeux :	Le CRC continue de faire face aux enjeux de l'environnement de S-T d'aujourd'hui, en particulier, le recrutement et la rétention d'effectifs hautement qualifiés et spécialisés. Bien que le présent gouvernement a reconnu, dans plusieurs forums, la pénurie d'une main-d'oeuvre spécialisée et technique, il reste encore à établir des mécanismes qui faciliteront le recrutement et la rétention dans cette industrie concurrentielle. Par conséquent, le CRC a adopté une approche proactive dans ses initiatives de recrutement et de rétention grâce au travail en commun avec plusieurs ministères de S-T en vue de définir et de mettre en oeuvre plusieurs recommandations du vérificateur général annoncées dans le rapport de 1994 et d'établir des initiatives concertées avec le secteur privé.

92

Annexe I

Rapport d'étape sur le PGP
Analyse du Bureau de la concurrence

2 février 1999

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
35. Bureau de la concurrence - Politique de rotation - promouvoir l'établissement d'un effectif bien structuré et polyvalent en officialisant un processus de rotation du personnel entre les directions générales du Bureau de la concurrences. Initiatives à réaliser à court terme (en voie d'élaboration).	Robert Morin et Pierrette Lafreniere 17 décembre 1998	On a créé une Politique de rotation en 1993. Le Bureau de la concurrence vient juste de terminer sa troisième rotation. L'approche du Bureau vise à trouver un équilibre entre, d'une part, le besoin des individus en matière de perfectionnement professionnel et de satisfaction à l'égard de l'emploi et, d'autre part, les besoins du Bureau pour créer un certain mélange de compétences et de capacités, ainsi que des effectifs versatiles, flexibles et expérimentés qui permettent au Bureau de répondre rapidement aux exigences de cas et aux autres exigences opérationnelles. Le Bureau de la concurrence a un Plan de formation stratégique ainsi qu'un Plan de politique d'application. Les deux comités sont présidés par le même	On mène une enquête d'évaluation après chaque rotation par l'intermédiaire d'un consultant. Dans la plus récente rotation, vingt personnes ont été déplacées. Les rotations impliquent tous les niveaux « CO ». La prochaine rotation est prévue pour l'an 2000 et le Bureau aimerait y inclure plus de catégories de postes. La rotation présente aussi aux employés une possibilité de déterminer s'ils sont intéressés à participer aux échanges et aux affectations à l'extérieur du Bureau.	Toutes les préoccupations identifiées dans le cadre du processus d'évaluation sont perçues comme des possibilités propices à l'amélioration.

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
36. Bureau de la concurrence - Plan de formation stratégique - plan rotatif triennal permettant de déterminer et d'offrir la formation nécessaire en matière de compétences techniques, professionnelles et opérationnelles requises du personnel pour donner un rendement satisfaisant dans le Secteur et ce, à tous les niveaux.	Robert Morin et Pierrette Lafreniere 17 décembre 1998	Le Bureau de la concurrence a un Plan de formation stratégique ainsi qu'un Plan de politique d'application. Les deux comités sont présidés par le même individu. Cela s'est avéré comme une approche utile pour veiller à ce que la formation réponde aux besoins du Bureau.	Outre le plan de formation, le Bureau de la concurrence a d'autres initiatives de perfectionnement des employés, comme son propre programme de perfectionnement du personnel. De plus, le Bureau participe au programme d'échange et au programme de recrutement universitaire. Le Bureau de la concurrence entretient un rapport continu avec l'Australie, avec certaines sociétés d'avocats, avec l'Association du Barreau canadien dans le cadre du programme d'échange.	Le plus grand obstacle au chapitre de la formation du personnel concerne le temps et l'argent. Le Bureau de la concurrence a un agent de formation en français qui offre des cours de langue aux employés de niveau EX et CO3. Cela s'est avéré comme une approche très efficace.

B : Autres initiatives entreprises par le Secteur	
Résultats du Sondage auprès des employés :	Le Bureau de la concurrence a indiqué ne pas être surpris des résultats du sondage « Employeur de choix ». Une des principales initiatives qui sera amorcée au début de 1999 constitue une série de Forums des cadres intermédiaires professionnels. Les séances porteront sur la clarification des questions du point de vue des cadres intermédiaires et appuieront l'apprentissage continu. Les résultats de ces forums serviront à élaborer d'autres plans de ressources humaines pour le Bureau de la concurrence. Par la suite, il est prévu que des recommandations seront faites, entre autres, sur la formation, la reconnaissance et la rémunération d'intérim.
Rôles et responsabilités relatifs au PGP :	Le Bureau de la concurrence a d'autres initiatives appuyées par des champions internes : formation en langue, perfectionnement professionnel pour les cadres supérieurs, perfectionnement des employés de soutien et programme d'échange. On tiendra quatre ateliers sur le perfectionnement professionnel afin de fournir des renseignements et des outils pour perfectionner les stratégies de carrière des cadres supérieurs. C'est en décembre qu'on a officiellement annoncé à tous les employés du BC la mise en oeuvre du programme de perfectionnement des employés de soutien. Les directions générales rassemblent des propositions qui s'inscriront dans la lignée de cette initiative. On examine actuellement les descriptions de travail et l'organisation. On identifiera aussi une formation spécifique aux employés qui participeront au programme. Par ailleurs, on procède à la réorganisation du programme d'orientation du Bureau et on mettre un accent au programme d'encadrement pour faciliter l'insertion des recrues dans le Bureau. L'Équipe des ressources humaines élabore une séance de formation d'un jour pour tous les gestionnaires en ce qui concerne les façons de traiter le mauvais rendement. Il s'agit là d'un élément qui a découlé du sondage auprès des employés. On offre également un formation en média aux employés qui sont les portes-paroles désignés de leur direction générale. Cette formation aura lieu avant le 31 mars.
Surveillance et rapport de l'état d'avancement des travaux :	Le Comité de formation du Bureau (CFB) est responsable des domaines de formation spécifiques. À cet égard, on a créé des sous-groupes pour gérer les diverses activités et rendre compte des résultats au CFB qui, à son tour, présentera au Comité de direction du Bureau (CDB) les accomplissements de l'ensemble des sous-groupes.
Obstacles/Enjeux :	L'argent est probablement l'un des obstacles qui empêcheraient la poursuite de certaines initiatives. Le temps est aussi un facteur qui influence parfois la présentation des ateliers. Comme autres obstacles, mentionnons la capacité de trouver des agents de formation pour présenter des ateliers dans les deux langues officielles, ainsi que la capacité de trouver les installations nécessaires pour le groupe.

Annexe J

Rapport d'étape sur le PGP
Services de gestion et services généraux

11 février 1999

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
52. Direction générale du contrôleur - « Recibler les priorités » - entreprendre une analyse des défis actuels pour fournir des services financiers à IC, ministère restructuré en profondeur, et placer la Direction générale dans une position telle qu'elle soit en mesure de fournir ces services de façon efficace dans le nouveau contexte ministériel.	Nom : Kim Butler Poste : Directeur, Recettes, politique et coûts Date : décembre 1998	La Direction générale a effectué un examen interne en 1996 principalement en réponse à la réduction de 25 p. 100 des effectifs de la Direction générale. La Direction générale a évalué les attentes de ses nouveaux intervenants (clients et employés); elle a fait le point en examinant les observations faites dans les vérifications précédentes et en comparant son rendement par rapport aux autres organismes financiers dans les secteur public et privé au moyen d'un exercice d'analyse comparative.	Mise en oeuvre du SIFM au 1er avril et formation de service à la clientèle pour tout le personnel de la direction générale au cours de 1997-98. L'initiative en soi est terminée.	

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
53. Finances 2000 - évaluation éclairée des tendances nouvelles et des défis à relever à l'avenir pour établir une nouvelle structure organisationnelle pour la Direction générale du contrôleur	Nom : Kim Butler Poste : Directeur, Recettes, politique et coûts Date: décembre 1998	Une évaluation des tendances émergentes et une vision sur les défis et les possibilités à venir, ainsi qu'un cadre organisationnel proposé pour la Direction générale du contrôleur du XXI^e^ siècle.	La Direction générale a une meilleure compréhension de son environnement (les défis et les possibilités) pour préparer ses priorités. La Direction générale a mis en place une Stratégie de formation et de perfectionnement des employés et a conçu une approche pour promouvoir la modernization de la function de contrôleur dans l'adiministration à IC, dans le plan de formation ministériel.	La mise en oeuvre du SIFM a nécessité un investissement appréciable des ressources humaines et financières de la Direction générale. En raison de son étape critique, l'équipe de gestion de la Direction générale a convenu de ne considérer aucun changement pour l'instant, mais elle est engagée à examiner les recommandations lorsque le système sera plus stable.
54. DGRH Projet sur les compétences principales - évaluer les besoins futurs en gestion des ressources humaines d'IC dans le contexte des orientations organisationnelles, p. ex. « employeur de choix » et pratiques de pointe en matière de RH, et déterminer les compétences actuelles et futures requises pour les professionnels des RH.	Michelle Henchiri Gestionnaire, Formation et renouveau ministériels, DGRH Date : 1^er^ décembre 1998	On a élaboré un programme de formation en gestion axée sur les compétences. Ce programme est disponible pour être utilisé au sein du ministère.	L'initiative est en suspens pour le moment.	Les ressources et l'initiative fédérale de Système général de classification.

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
55. Direction générale des ressources humaines - Partenariat avec les entreprises (plan du projet en voie d'élaboration)	Nom : Poste : Date :	Plusieurs contacts ont été établis, mais aucune information n'est disponible.		
56. Agent principal de l'Information - Programme de préparation à l'emploi pour les CS - fournir aux groupes cibles du personnel de soutien des schémas de carrière d'agent des CS.	Nom : Peter St. Germain Poste : Directeur, Développement et exploitation des systèmes informatiques Date : 25 janvier 1999	Deux programmes d'un an se sont déroulés de septembre 1995 à août 1996 et de septembre 1996 à août 1997. Les candidats ont été sélectionnés par le biais d'un concours. La formation comprenait six mois de formation extérieure et six mois de formation sur le tas. On a tenu un concours au niveau CS 1 vers la fin de l'année.	Quatorze diplômés ont été affectés à l'administration LAN du BPI (7 en 1996, 7 en 1997). Tous les diplômés se trouvent maintenant au niveau CS 2 et sont des membres précieux de la collectivité de CS d'IC. On a effectué une évaluation officielle pour la Commission de la fonction publique.	Aucun. Les deux programmes se sont bien déroulés et ont atteint les résultats prévus. Aucun obstacle prévu pour la troisième itération en 1999/2000.
57. Direction générale de la vérification et de l'évaluation - Évaluation d'étalonnage du renouvellement des effectifs (plan du projet en voie d'élaboration).	Pete Pharand Direction générale de la vérification et de l'évaluation Date : 14 janvier 1999	Cette initiative est désignée sous le nom d'Examen provisoire du Plan de gestion des personnes.	Les résultats seront présentés en mars 1999.	

A : Rapport d'étape sur la mise en oeuvre du plan d'action PGP				
Initiatives identifiées à l'Appendice C du PGP	Personne(s)-ressource(s)	Quelles sont les activités entreprises à ce jour pour mettre en oeuvre cette initiative?	Quels sont les résultats atteints à ce jour?	Y a-t-il des sujets de préoccupation, des *obstacles ou des enjeux* qui pourraient nuire à la mise en oeuvre fructueuse de cette initiative?
75. Direction générale des communications - utiliser l'embauche d'étudiants des programmes alternance travail-études comme moyen de préparer les futurs diplômés universitaires aux Programmes de communication en leur donnant des emplois pratiques où ils peuvent vivre les réalités du travail quotidien dans la FP.	Lorna Cunningham-Rushton Gestionnaire de communications internes janvier 1999	On a entrepris cette initiative dans le but d'encourager les étudiants exceptionnels à retourner à IC.	Environ cinq étudiants ont été embauchés dans le cadre de cette initiative. L'initiative se poursuivra.	Aucun signalé.

Annexe K

Liste des personnes interrogées

La Relève - Le réseau de leadership
Glen Bloodworth, directeur, Projets ministériels, Coordination et liaison
Serge Latrémouille, conseiller principal, Projets ministériels, Coordination et liaison

Spectre, Technologies de l'information et télécommunications
Mary Frances Laughton, gestionnaire, Bureau de l'industrie des appareils et accessoires fonctionnels

Direction générale des ressources humaines
Vinita Watson, directrice générale, Direction générale des ressources humaines
Michelle Henchiri, gestionnaire, Formation et renouveau ministériels
Beth Walker, directrice, Services au groupe de la direction
Léo-Paul Brousseau, ancien gestionnaire, Programme de ressourcement, de planification professionnelle et d'aide aux employés
Suzanne Gervais, gestionnaire, Services et programmes pour les employé(e)s

Secteur de l'industrie
John Banigan, sous-ministre adjoint
John Mihalus, directeur et gestionnaire, Matériaux de pointe, produits chimiques et produits en matière plastique
Lynne Lapointe, agente de perfectionnement des ressources humaines

Politique industrielle et scientifique
Danielle Bouvet, directrice, Politique de la propriété intellectuelle

Secteur des opérations
Bruce Drake, directeur exécutif, Région du Pacifique
Glenn Fields, directeur exécutif régional, Région des Prairies et Territoires du Nord-Ouest
Colette Soulodre, directrice par intérim, Direction de la planification stratégique et financière
Yvon Boucher, gestionnaire, Equipe de transition, Direction de la planification stratégique et financière
Andrew Coombs, gestionnaire de mise en oeuvre de la stratégie axée sur les personnes, Equipe du Secteur
Keith Anderson, ingénieur en radiodiffusion, Spectre, Moncton, N-B
Louise Lebfevre, conseillère en ressources humaines, Région du Québec

Bureau principal d'information

Peter St Germain, directeur, Développement et exploitation des systèmes informatiques

Direction générale des communications
Lorna Cunningham-Rushton, gestionnaire des communications internes, Direction générale des communications

Office de la propriété intellectuelle du Canada
Terry Rudeen, gestionnaire des opérations de RH, Office de la propriété intellectuelle du Canada

Bureau de la concurrence
Robert Morin, sous-commissaire de la concurrence, Direction générale de la conformité et des opérations
Pierrette Lafrenière, coordinatrice, Demandes d'accès à l'information et de renseignements personnels

Contrôleur général
Kim Butler, directeur, Recettes, politique et coûts

Centre de recherches sur les communications
Carol Brooks, directrice des ressources humaines
André Vincent, gestionnaire de recherche, Systèmes vidéo de pointe
Richard Lachapelle, agent de ré-ingénierie et nouvelles initiatives, resources humaines

Mesures Canada
Alan Johnston, président,

Bureau de la promotion de la femme
Francine L'Espérance, directrice, Bureau de la promotion de la femme